



## **Yritysvastuu sahateollisuuden keskisuurissa yrityksissä Suomessa**

Elliroosa Raittinen  
Maisterin tutkielma  
Helsingin Yliopisto  
Metsätieteiden maisterinohjelma  
Metsäteollisuuden markkinointi ja johtaminen  
Huhtikuu 2020



Tiedekunta – Fakultet – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Metsätieteiden maisteriohjelma	
Tekijä – Författare – Author Raittinen, Elliroosa			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Yritysvastuu sahateollisuuden keskisuurissa yrityksissä Suomessa			
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track Metsäteollisuuden markkinointi ja johtaminen			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterin tutkielma		Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 83 + liitteet
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Yritysvastuu on kasvattanut merkitystään, ja yritysvastuu on tullut tärkeäksi kaikille aloille ja kaikkiin yrityksiin. Sahateollisuudessa yritysvastuu on ollut jo vuosi kymmeniä mukana liiketoiminnassa, mutta yleisen vastuullisuustietoisuuden kasvaessa muuttaa se myös sahateollisuuden vastuullisuuden kenttää.</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata sahajohtajien suhtautumista vastuullisuuteen, keskisuurissa sahateollisuuden yrityksissä tapahtuvaa yritysvastuuta ja vastuullisuustavoitteita sekä rinnastaa nämä tavoitteet YK:n Kestävän kehityksen tavoitteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten yritysvastuu oli kehittynyt vuosina 2010 – 2020. Yritysvastuun kehitystä pyrittiin tutkimaan vertaamalla tuloksia aikaisempaan vuonna 2010 tehtyyn yritysvastuututkimukseen.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla suomalaisten keskisuurien sahojen johtajia. Haastattelut toteutettiin tammi-maaliskuussa 2020. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja analyysimenetelmänä käytettiin yhdistellen sisällön analyysin ja temaattisen analyysin menetelmiä.</p> <p>Tulosten mukaan sahayritysten asenne vastuullisuuteen on yleisesti positiivinen ja vastuullisuus motivoi yrityksiä kehittämään omaa toimintaansa. Yritykset kokivat vastuullisuuden tehokkaimpana keskisuurissa sahayrityksissä, siten että vastuullisuus integroidaan osaksi yrityksen strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa. Vastuullisuus koettiin tärkeäksi toteuttaa kokonaisuutena ja sen pitäisi näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa.</p> <p>Sahojen yritysvastuu painottuu ekologiseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Sahajohtajille taloudellisen vastuullisuuden määrittäminen oli hankalaa. Yritysten vastuullisuustoimet vastasivat kestävän kehityksen tavoitteita. Sahateollisuudessa korostui etenkin seuraavat kestävän kehityksen tavoitteet: <i>Terveyttä ja hyvinvointia, Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, Vastuullista kuluttamista, Ilmastotekoja sekä maanpäällinen elämä.</i></p> <p>Merkittävin muutos on tapahtunut sidosryhmien vastuullisuustietoisuudessa. Nykyisin sahateollisuuden vastuullisuudessa kiinnitetään huomiota enemmän myös ilmastomuutokseen ja luonnonmonimuotoisuuteen.</p> <p>Resurssipula on suurin haaste suomalaisille keskisuurille sahoille, joten vastuullisuusviestintä on puutteellista. Eri toimijoiden yhteistyöllä voitaisiin ratkaista viestinnän ongelmia. Tuloksiin ja aikaisempaan tutkimustietoon perustuen voidaan tulkita, että Suomen sahateollisuus on edelleen reaktiivisella vastuullisuuden kehitystasolla, vaikka asenteet ovat jo muuttuneet hieman proaktiiviseen suuntaan viime vuosi kymmenen aikana.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Yritysvastuu, sahateollisuus, keskisuuret yritykset, Suomi, YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet			
Ohjaaja tai ohjaajat –Handledare – Supervisor or supervisors Anne Toppinen			
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited HELDA - Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto / HELDA - Helsingfors universitets digitala publikationsarkiv / HELDA - Digital Repository of the University of Helsinki			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			



Tiedekunta – Fakultet – Faculty Faculty of Agriculture and Forestry		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Master's programme in forest sciences	
Tekijä – Författare – Author Raittinen, Elliroosa			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Corporate responsibility at medium size enterprises of the Finnish sawmill industry			
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track Forest industry management and marketing			
Työn laji – Arbetets art – Level Master's Thesis		Aika – Datum – Month and year April 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 83 + appendix
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>The importance of corporate responsibility (CR) has increased, and it has become significant for all industries and companies. The Finnish sawmill industry has acknowledged the issue of environmental impact and responsibility for many decades. As the general awareness of CR has increased on the global level, the management and understanding of CR have developed as well in the sawmill industry.</p> <p>The focus of this thesis was to reveal the medium size sawmills' managers attitudes to CR, and how the CR goals have been realized in the sawmills, and how the UN's Sustainable development goals (SDGs) are represented in the sawmills' CR strategies and realizations. The second target was to exam the development of CR in sawmill industry in the last ten years.</p> <p>The thesis is a qualitative research. The empirical data was collected by interviewing the managers of medium-sized sawmills in Finland between January and March 2020. The interviewing method based on semi-structured theme interview and the data analysis combined the qualitative and the thematic analyse methods.</p> <p>Based on the results, the interviewed managers perceive CR generally positive, and they see CR as a positive push-effect on the companies' research and development processes. The managers found out that the most efficient way for medium size sawmills to execute CR is by integrating CR into the company's strategy and daily operating processes. According to the sawmill managers, CR and business should be seen as a whole, and CR should be seen in every business sector of the company.</p> <p>The focus of sawmills' CR actions is based on environmental and social responsibility. The economic responsibility was hard to define by the sawmill managers. The executed CR actions on sawmills are compatible with SDGs. Based on the findings, the most important SDGs in sawmills industry are <i>Good health and well-being</i>, <i>Decent work and economic growth</i>, <i>Responsible consumption and production</i>, <i>Climate action</i>, as well as, <i>Life on land</i>.</p> <p>The most significant change has happened in the shareholders' awareness of CR. Furthermore, climate change and the loss of biodiversity have become more visible in general discussions and in companies' CR actions.</p> <p>However, there is lack of CR marketing resources in Finnish medium size sawmills, which could be solved by cooperating with other companies and the Finnish sawmill federation. After the comparison of the findings to the previous literature, it could be concluded that Finnish sawmill industry is still on the reactive CR level with their CR, even if their attitudes have turned slightly more towards proactive CR level during the last decade.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Corporate responsibility, sawmilling industry, medium size enterprises, Finland, UN's Sustainable Development Goals			
Ohjaaja tai ohjaajat – Handledare – Supervisor or supervisors Anne Toppinen			
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited HELDA - Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto / HELDA - Helsingfors universitets digitala publikationsarkiv / HELDA - Digital Repository of the University of Helsinki			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

## Esipuhe



Hanketta on rahoittanut Metsämiesten Säätiö. Lahjoitukset ja säätiöfuusiot ovat tärkeä osa Säätiön yleishyödyllisen toiminnan vaikuttavuutta. Lisätietoa [www.mmsaatio.fi](http://www.mmsaatio.fi).



Hanketta on rahoittanut Suomen Sahateollisuusmiesten Yhdistys.

Erityisesti haluaisin kiittää kaikkia haasteluun osallistuneita sahajohtajia, koska ilman heitä tutkimus ei olisi onnistunut.

Suuri kiitos myös Helsingin yliopiston metsätieteiden osaston Professori Anne Toppiselle maisterin tutkielmani ohjaamisesta.

Erityiskiitokset Kirstille ja Sofialle, joiden apu oli suunnattoman tärkeä.

Lisäksi haluaisin kiittää perhettäni ja ystäviäni heidän tuestaan koko prosessin ajan.

# Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Vastuullisuus ja kestävä kehitys.....	1
1.2	Vastuullisuus sahteollisuudessa.....	5
1.3	Tutkimuksen tarkoitus.....	6
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	7
2.	SUOMEN SAHATEOLLISUUS.....	7
3.	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	17
3.1	Yritysvastuu.....	17
3.1.1	Motivaatio vastuulliseen yritystoimintaan.....	19
3.2	Strateginen yritysvastuu.....	23
3.2.1	Yritysvastuun toteutustavat: hyväntekeväisyys, integrointi ja innovointi.....	27
3.2.2	Yritysvastuun kehityskaari.....	29
3.3	Yritysvastuu sahteollisuudessa.....	30
4.	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	35
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu.....	35
4.2	Analysointimenetelmä.....	36
4.3	Tulosten luotettavuusarviointi.....	39
4.4	Tutkimuksen toteutus.....	40
4.5	Tutkimusaineisto.....	44
5.	TULOKSET.....	46
5.1	Miten yritysvastuu mielletään yrityksissä?.....	46
5.2	Miten yritysvastuu esiintyy yritysten käytännön toiminnassa?.....	49
5.2.1	Ympäristövastuu.....	54
5.2.2	Sosiaalinen vastuu.....	56
5.2.3	Taloudellinen vastuu.....	57
5.3	Miten YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet vastaavat sahteollisuuden vastuullisuustavoitteita?.....	58
5.4	Miten sahojen yritysvastuu on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana?.....	62
5.4.1	Tulevaisuuden näkymät.....	64
6.	TULOSTEN TARKASTELU.....	66
6.1	Sahateollisuusjohtajien asenteet ja tietotaso yritysvastuusta.....	66
6.2	Yritysvastuu sahteollisuuden keskisuurissa yrityksissä.....	68
6.3	Sahojen vastuullisuustavoitteet YK:n Kestävän kehityksen tavoitteina.....	70
6.4	Yritysvastuun kehittyminen ja tulevaisuuden odotukset.....	73
6.5	Tutkimuksen arvionti ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	76
7.	Johtopäätökset.....	80

LÄHTEET .....	82
LIITTEET .....	91
Liite 1 Haastattelukysymykset .....	91
Liite 2: Haastatelluille näytetty havainnekuva vastuullisuuden kolmijaosta.....	92
Liite 3: Haastatelluille näytetty havainnekuva YK:n kestävän kehityksen tavoitteista (Lähde: YK-liitto).....	93

Tässä työssä:

SDG (Sustainable Development Goals) = YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet

CR (Corporate Responsibility) = Yritysvastuu

TBL (Triple Bottom Line) = Ekologinen, Sosiaalinen ja Taloudellinen vastuullisuus

Vastuullisuustoimi = yrityksen konkreettista toimintaa vastuullisuuden eteen

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Asenteet yritysvastuuta kohtaan ovat muuttuneet niin liike-elämässä kuin kuluttajienkin keskuudessa viime vuosikymmeninä, kun vastuullisuus on kehittynyt lähisidosryhmien huomioimisesta laajemmaksi globaaliksi vastuullisuudeksi. Globalisoituminen on tuonut esiin globaalien suurten yritysten negatiiviset vaikutukset, kun yksittäisillä valtioilla ei ole ollut tarpeeksi keinoja hallita globaaleja toimijoita. Tämän vuoksi yritysten tulisikin omalähtöisesti itse säännöstellä toimintaansa vastuullisemmaksi (Jenkins 2005; Zadek 2004). Vielä 2000-luvun alussa ajateltiin, että vastuullisuusvaatimukset koskevat lähinnä ympäristöön suoraan sidonnaisia teollisuudenaloja (Peng 2006). 2010-luvulle tultaessa käsitys vastuullisuudesta oli jo muuttunut, ja oltiin jo sitä mieltä, että ajan myötä kaikki yritykset tulevat kohtaamaan vastuullisuuden luomat paineet toiminnassaan riippumatta toimialasta (Heikkurinen 2010). Nyt vuonna 2020 alkaa olemaan se aika, jolloin kaikkien yritysten odotetaan olevan vastuullisia ja monet yritykset julkaisevatkin vastuullisuusraportteja ja viestivät aktiivisesti vastuullisuudestaan. Suuret yritykset ovat toimineet pienempiä edellä tässä muutoksessa, mutta nykyään niin suuret megayritykset kuin monet pienet mikroyrityksetkin viestivät vastuullisuuden olevan mukana yrityksen arvoissa ja strategioissa. Yritysvastuu on väistämätöntä kaikille yrityksille joka puolella maailmaa, kun kansalaisjärjestöt, julkinen valta ja media ovat heränneet vaatimaan yrityksiltä vastuullista toimintaa (Porter & Kramer 2006).

Globaalit ongelmat vaativat valtioiden rajat ylittävää yhteistyötä. Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) alkuajoista lähtien sen perusarvoihin on kuulunut rauhan edistäminen maailmassa, minkä lisäksi nykypäivänä sen tärkeitä arvoja ovat ihmisoikeuksien, kestävän kehityksen ja kansainvälisen oikeuden edistäminen (Suomen YK-liitto 2020). Vuonna 2015 YK:n jäsenmaat sopivat New Yorkin huippukokouksessa kestävän kehityksen tavoitteista (*Sustainable Development Goals, SDG*), jotka tähtäävät poistamaan äärimmäisen köyhyyden maailmasta ja turvaamaan hyvinvoinnin kestäväällä tavalla vuoteen 2030 mennessä (Suomen YK-liitto 2017). Työ kestävän kehityksen eteen on aloitettu YK:ssa jo aikaisemmin, mutta merkittävin edistysaskel otettiin vuonna 1992 pidetyssä Rion de Janeiron ympäristö- ja kehityskonferenssissa, jossa sovittiin

merkittävistä kansainvälisistä tavoitteista kestävän kehityksen, ilmastonmuutoksen ja luonnonsuojelun hyväksi (YK 2020).

New Yorkin huippukokouksessa allekirjoitettiin YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet – agenda 2030, joka koostuu 17 päätavoitteesta ja 169 alatavoitteesta (ks. Kuva 1, Suomen YK-Liitto 2020). Tavoitteissa keskitytään vastuullisuuden kolmijaon mukaisesti ihmisiin, ympäristöön ja talouteen (*”People, Planet, Prosperity”*) (Suomen YK-Liitto 2017). Tavoitteiden taustalla on ajatus siitä, että *” – – ketään ei jätetä kehityksessä jälkeen – – ”* ja päätavoitteena on *” – – kääntää globaali kehitys uralle, jossa ihmisten hyvinvointi ja ihmisoikeudet, taloudellinen vauraus ja yhteiskuntien vakaus turvataan ympäristön kannalta kestävällä tavalla.”* (Suomen YK-liitto 2017).

Suomen YK-liiton (2017) mukaan YK:n sosiaaliset tavoitteet keskittyvät köyhyyden ja nälänhädän poistamiseen, koulutuksen ja terveydenhuollon turvaamiseen kaikkien ulottuville sekä ihmisoikeuksiin. Ekologisiin tavoitteisiin sisältyy kestävä resurssien käyttö, luonnonsuojelu ja luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen sekä ilmastonmuutoksen torjuminen ja puhtaan energian saatavuuden varmistaminen kaikille. Taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu taloudellisen ja teknologisen kehityksen edistäminen, sekä työpaikkojen tarjoaminen kaikille. Tavoitteet painottavat myös rauhan ja globaalin yhteistyön merkitystä kestävän kehityksen saavuttamiseksi.

Suomen YK-liiton (2017) mukaan SDG-tavoitteet ovat universaaleja ja koskevat kaikkia maita. Tavoitteet luovat yhteisen suunnan eri kansakunnille, mutta itse toimeenpanosta vastaa jokainen kansakunta tai valtio itse. Maiden johdolla on ensisijainen rooli toimeenpanossa, mutta myös yksityisen sektorin yritykset ja kansalaiset tarvitaan mukaan työhön, jotta tavoitteet toteutuisivat. Suomeksi julkaistussa Kestävän kehityksen tavoitteet – Agenda 2030 kirjasessa Suomen entinen pääministeri Juha Sipilä linjaakin johdantokirjoituksessa, että kehitykseen tarvitaan koko yhteiskunnan mukanaoloa.

Euroopan komissio on laatinut omat toimeenpanosuunnitelmansa YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden toteutustavoista. YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden ja Euroopan komission laatiman toimeenpanosuunnitelman pohjalta on Suomen hallitus laatinut oman kansallisen kestävän kehityksen toimeenpanosuunnitelmansa YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden ja Euroopan komission laatiman



toimeenpanosuunnitelman pohjalta (Suomen YK-liitto 2017; Valtioneuvosto 2017). Valtioneuvoston (2017) esittelemässä Suomen Kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanosuunnitelmassa painopisteet ovat hiilineutraali ja resurssiviisas Suomi, sekä yhdenvertainen, tasa-arvoinen ja osaava Suomi. Suunnitelma sisältää myös työkaluja tavoitteiden seurannalle ja arvioimiseen (Valtioneuvosto 2017). Lisäksi yrityksiä kannustetaan yhteistyöhön ja osallistumaan ilmastotekoihin. Suomen toimeenpanosuunnitelmassa otetaan huomioon kotimaan toimien lisäksi myös kehitysmaiden tukeminen.

Vastuullisuuden kolmijako (*Triple bottom line, TBL*) on Elkingtonin (1994) kehittämä tapa arvioida yrityksen tuloksia, kun halutaan huomioida yrityksen taloudellisen tuloksen lisäksi sosiaaliset ja ekologiset tulokset ja vaikutukset. TBL-lähestymistapaa käytetään usein vastuullisuuden jaotteluna liiketoiminnassa, tutkimuksissa ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Monet niin kansainväliset kuin paikallisetkin vastuullisuussopimukset, kuten YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet -- Agenda 2030 (Suomen YK-liitto 2017) ja Suomen hallituksen Kestävän kehityksen toimeenpanosuunnitelma (Valtioneuvosto 2017), pohjautuvat tähän TBL-kolmijakoon.

Taloudellinen vastuullisuus sisältää yritysten vastuullisen ja reilun toiminnan markkinoilla, kuten verojen maksamisen ja ympäröivän yhteiskunnan kansantalouden tukemisen. Ekologinen vastuullisuus puolestaan kattaa ympäristö- ja ilmastovastuuseen liittyvät aihealueet, kuten luonnonsuojelun ja uusiutuvien raaka-aineiden kestävän hyödyntämisen. Sosiaalinen vastuullisuus taas pitää sisällään ihmisten hyvinvoinnin ja sen edistämisen, kuten työntekijöiden oikeuksista kiinni pitämisen ja lapsityövoiman pois kitkemisen.

Euroopan Komission (2011) määritteli yritysvastuun seuraavasti: ”*Yritysvastuu tarkoittaa yritysten, julkisen hallinnon ja työyhteisön vastuuta toimintojensa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja ympäristöön.*” (Euroopan Komissio 2011). Vastuullisuus on aihepiirinä laaja ja moniulotteinen (Euroopan Komissio 2011), ja kehittyy koko ajan ja siitä käytetäänkin siksi monipuolisesti erilaista terminologiaa (Halme & Laurila 2009; Midttun et al. 2006). Tässä työssä käytetään pääasiassa terminä *yritysvastuu (corporate responsibility, CR)*, jonka lisäksi käytetään

# KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET



Kuva 1. Yhdistyneet Kansakunnat: Kestävän Kehityksen tavoitteet (Tavoitteiden epäviralliset suomennokset: Suomen YK-liitto 2017)

sen synonyyminä termiä *vastuullisuus*. Tähän työhön valittiin käytettäväksi termi *yrittäjävastuu*, koska se kuvaa parhaiten yritysten tekemää vastuullisuustyötä ja se ottaa huomioon yritysten taloudellisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Yrittäjävastuusta käytetään kirjallisuudessa lisäksi termejä: *vastuullinen liiketoiminta*, *yrittäjäkansalaisuus*, *yrityksen yhteiskuntavastuu*. Kirjallisuudessa yleensä käytetään, vastuullisuuden keskittymisalueen mukaan kulloistakin tutkimusaihetta parhaiten kuvaava termi.

Tässä työssä yritys vastuuta käsitellään YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden kautta. Kestävä kehitys on yläkäsite yritys vastuulle, ja vaikka ne usein rinnastetaan tarkoittamaan samaa asiaa, niin nämä kaksi käsitettä eivät ole täysin toistensa synonyymejä. Yritys vastuu keskittyy yritysten ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen, ja on siten osa kestävästä kehitystä. Ketolan (2005) mukaan *vastuullisuus* -käsite ei voi olla sama asia *kestävän kehityksen* -käsitteen kanssa, koska *vastuullisuus* on suhteellinen eli relatiivinen käsite ja *kestävyys* riippumaton eli absoluuttinen käsite. Julkisessa keskustelussa näitä käsitteitä käytetään kuitenkin usein sekaisin ja samaa asiaa tarkoittaen.

## 1.2 Vastuullisuus sahateollisuudessa

Suomi on metsien maa, metsät ovat olleet läpi historia tärkeitä, ja juuri metsien avulla Suomi on noussut kehittyneiden maiden joukkoon. Sahateollisuus on niin kotimaisen tuotannon kuin viennin perusteella merkittävä teollisuusala Suomelle (Varis 2017). Sahateollisuus on pitkälti sidottu ympäristöön käyttämänsä puuraaka-aineen vuoksi ja näin toiminnan vaikutus metsien hyvinvointiin on suuri. Metsä- ja sahateollisuus onkin ollut ensimmäisiä aloja, joilta yhteiskunta on odottanut ekologista vastuullisuutta (Varis 2017). Ekologinen vastuullisuus on metsäteollisuudessa ollut hyvin perinteinen tapa käsitellä vastuullisuutta. Suomen metsäteollisuuden toimiessa nykyisin globaalisti ympäri maailmaa, odotetaan siltä nykyään myös sosiaalista vastuullisuutta ekologisen vastuullisuuden lisäksi (Varis 2017; Vidal & Kozak 2008).

Metsäsertifioinnit ovat yksi näkyvimmistä vastuullisuustöistä metsäalalla. Puupohjaisille tuotteille on kehitetty erilaisia tuotetason sertifiointijärjestelmiä, jotka varmistavat raaka-aineen vastuullisuuden (Varis 2017). Lisäksi on vastuullisen toimitusketjun sertifikaatteja, ns. Chain of Custody -sertifiointeja (PEFC Suomi 2019, FSC Suomi 2019). Metsäsertifioinnit on kehitetty varmistamaan tuotteiden vastuullisuus standardoidulla ja universaalilla tavalla (Varis 2017). Tunnetuimmat metsäsertifiointijärjestelmät ovat PEFC Programme for the Endorsement of Forest Certification ja FSC Forest Stewardship Council (PEFC Suomi 2019; FSC Suomi 2019).

Suomessa metsäsertifikaatteja on käytössä niin yksityismetsissä kuin valtionmetsissä, lisäksi tehtailla ja sahoilla on käytössä toimitusketjusertifikaatit (Varis 2017). PEFC-metsäsertifiointijärjestelmä on yleisin Suomessa käytössä oleva metsäsertifiointijärjestelmä (PEFC Suomi 2019), ja toiseksi yleisin on FSC-sertifiointijärjestelmä (FSC Suomi 2019). Metsäteollisuudessa on jonkin verran käytössä myös ISO-sarjan ympäristövastuustandardi esim. ISO 14001 (Tuppura et al. 2016). Erityisesti loppukäyttäjät ja jakelukeskukset vaativat sertifioituja tuotteita (Varis 2017). Aguilar & Cai (2010) mukaan suurin osa markkinoilla myydystä puusta onkin jo peräisin sertifioidusta metsästä, joka on syynä siihen ettei loppukäyttäjät ole halukkaita maksamaan sertifioiduista tuotteista lisähintaa. Vaikka sertifiointi ei suoraan toisikaan lisäarvoa tuotteelle, niin sertifiointi voi taata suuremman kysynnän markkinoilla (Tuppura et al. 2014) ja samalla se antaa asiakkaille arvokasta tietoa tuotteen vastuullisuudesta ja alkuperästä (Räty et al. 2016).

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus**

Tämä maisterin tutkielma keskittyy selvittämään yritysvastuun esiintymistä keskisuurissa suomalaisissa sahateollisuuden yrityksissä. Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osasta, jossa aineisto perustuu teemahaastatteluihin. Haastatellut ovat Suomen keskisuurien sahojen johtajia, joiden asenteita ja suhtautumista vastuullisuuteen tutkitaan. Tässä tutkimuksessa yritysvastuuta käsitellään YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden kautta, joten tutkimuksessa selvitetäänkin YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista yritysten liiketoiminnassa. Saatuja tuloksia verrataan kymmenen vuotta sitten tehtyyn vastuullisuustutkimukseen sahateollisuudessa. Tarkoituksena on myös selvittää, miten vastuullisuus on kehittynyt viime vuosikymmenenä.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten vastuullisuus mielletään yrityksissä?
2. Miten yritysvastuu esiintyy yritysten toiminnassa?
3. Miten YK:n Agenda 2030 Kestävän kehityksen tavoitteet vastaavat sahateollisuuden vastuullisuustavoitteita ja -toimia?
4. Miten yritysvastuu on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana?

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

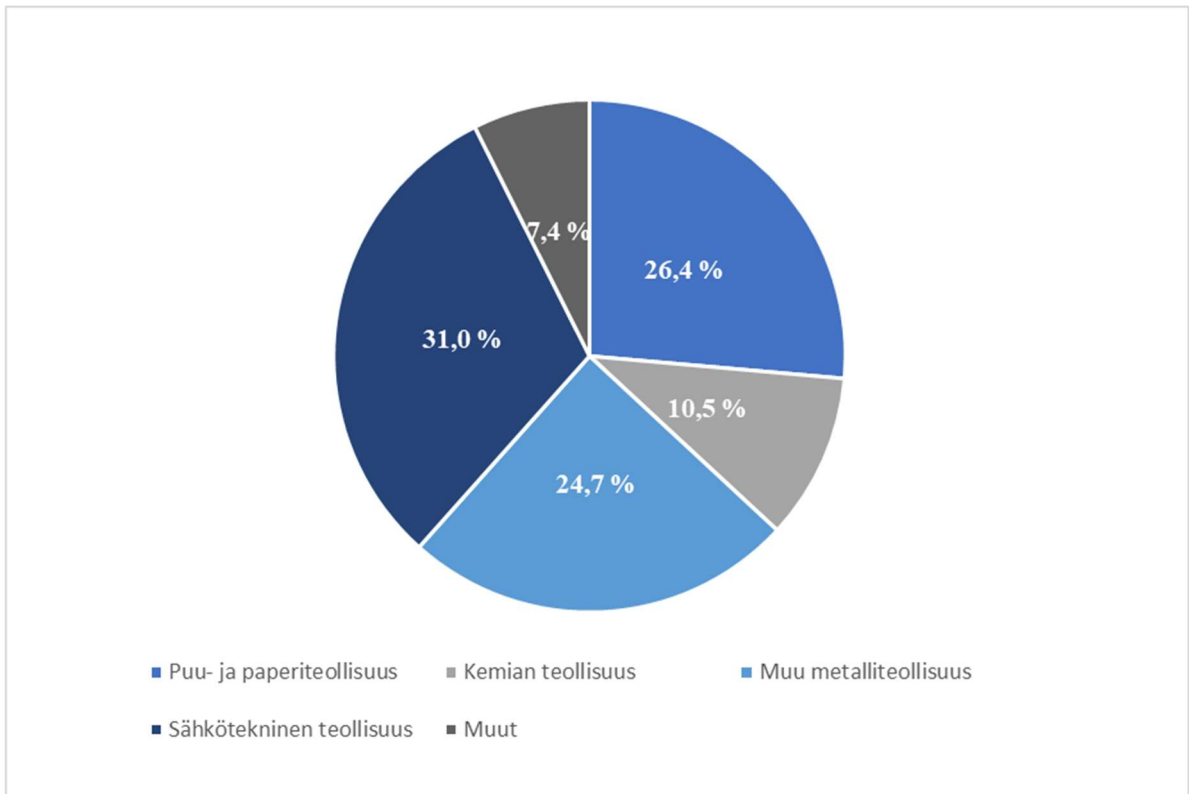
Työ on jaettu seitsemään kappaleeseen, joista johdannossa kuvataan tutkimuksen tarkoitusta ja merkitystä sekä sahatteollisuuden vastuullisuuden pääpiirteitä. Toisessa kappaleessa kuvataan sahatteollisuuden historiaa ja pääpiirteitä. Kolmas kappale on kirjallisuuskatsaus yritys vastuusta ja sen taustalla olevista teoreettisista käsitteistä ja siinä esitellään myös aikaisemmat tutkimustulokset sahatteollisuuden vastuullisuudesta. Kappaleen lopussa keskitytään kokoamaan aikaisemmin julkaistujen tutkimusten pääkohdat tutkielman aiheesta. Neljäs kappale kuvaa tutkimuksen toteutuksen ja rakenteen. Viidennessä kappaleessa esitellään haastattelun tulokset ja kuudes kappale tarkastelee tuloksia haastattelujen ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Seitsemäs kappale kokoaa yhteen tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset. Aivan työn lopusta löytyy lähdeluettelo ja liitteet, jonne on lisätty myös haastatteluissa käytetty kysymyspohja ja haastattelun havainnekuvat.

## 2. SUOMEN SAHATEOLLISUUS

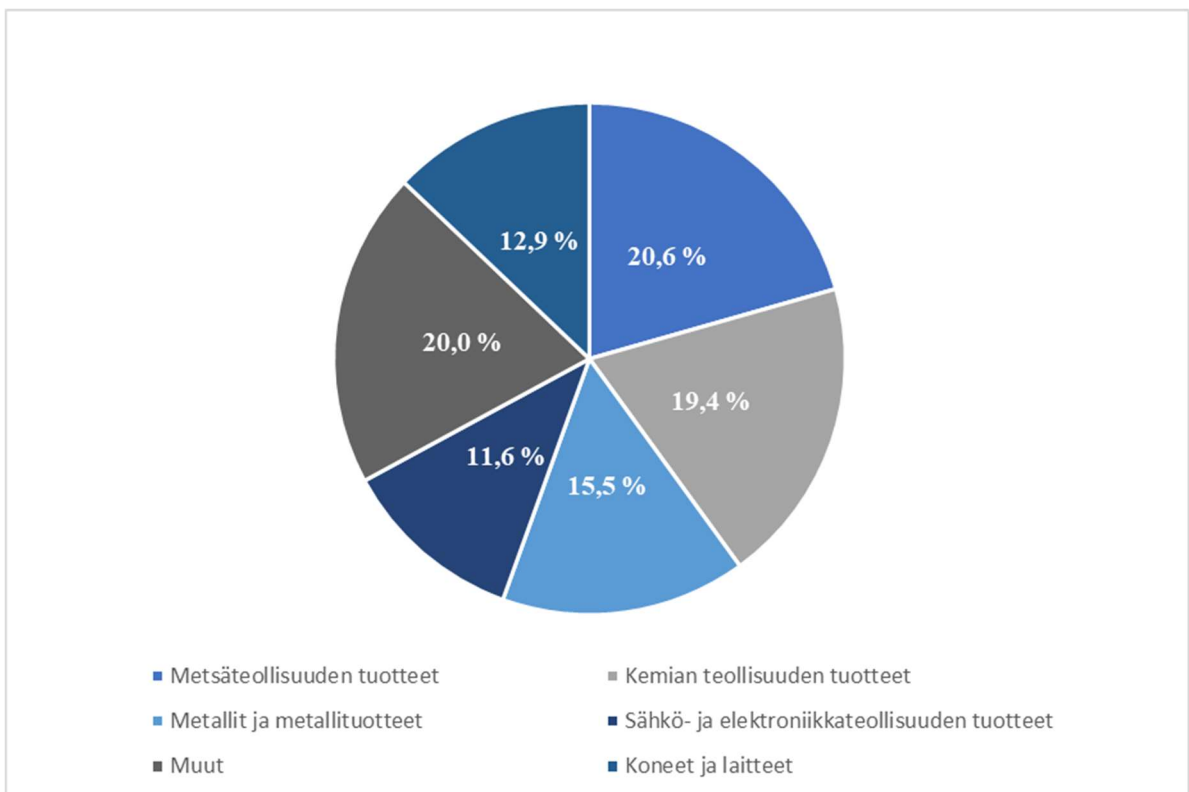
Sahateollisuuden vastuullisuutta tarkasteltaessa on hyvä huomioida myös sahatteollisuuden merkitys suomalaisille ja Suomen kansantaloudelle. Metsä on tarjonnut suomalaisille paljon muutakin kuin raaka-aineita metsäteollisuudelle. Uskonto, arvot, sielunhoito, perinteet, kulttuuri, harrastukset ja vapaa-aika liittyvät monien suomalaisten metsäsuhteeseen. Suomalaisille metsä on ollut tärkeä, kuten Markku Kuisma (1993) on teoksen Hetemäki et al. (2013) mukaan todennut seuraavasti: ”*Suomi elää metsästä, on metsässä ja on metsä.*”. Historia antaa hyvän näkökulman metsän merkityksellisyyteen eli miksi sahatteollisuus on ollut niin tärkeä Suomelle ja miten historia vaikuttaa tämän hetken tilanteeseen ja asenteisiin. Hetemäki et al. (2013) korostaa, pohjautuen *Metsäteollisuuden maa* kirjasarjaan, että metsäteollisuuden kehitykseen ovat vaikuttaneet globaalit suuret linjat, kuten teknologinen ja talouden kehitys sekä maailmanpoliittiset tapahtumat. Maailman tapahtumat ovat heijastuneet Suomen politiikkaan ja yhteiskunnan kehitykseen, jotka ovat puolestaan olleet suuressa roolissa alan kehityksessä (Hetemäki et al. 2013).

Suomen metsävarannot mahdollistivat 1800-luvun puolivälistä alkaneen metsäteollisuuden valtakauden, jolloin Suomen maatalousyhteiskunnasta kehittyi teollisuusyhteiskunta. Metsäteollisuus keskittyi ensin sahateollisuuteen, ennen sellu- ja paperitekniiikan kehittymistä. Sahatavarasta kehittyi Suomelle tärkeä vientituote. Jopa 80-90 % Suomen viennistä oli metsäteollisuuden tuotteita kuten sahatavaraa ja paperia ja Suomesta kehittyi viime vuosisadan alussa Euroopan johtava sahatavaran vientimaa alati kasvaville Euroopan markkinoille. Sahatavara oli pitkään Suomen päävientituote, kun vasta 1920-luvun lopulla paperi ja sellu yhdessä ohittivat sahatavaran Suomen ulkomaanviennissä. Suomen metsäteollisuuden vienti kohdistui aluksi pääosin ainoastaan Euroopan markkinoille, kunnes 1900-luvun lopussa valtamerikuljetuksen yleistyessä vienti muualle maailmaan kasvoi. 2000-luvulla vienti on jo segmentoitunut paljon monipuolisemmaksi kuin vain metsäteollisuuden tuotteisiin (Kuva 2, Kuva 3), vaikkakin edelleen vuonna 2018 metsäteollisuuden tuotteet olivat suurin yksittäinen teollisuuden vientituote (Tulli 2019; Tilastokeskus 2019). Sahatavaran vienti on 2000-luvulla levittäytynyt ympäri maailman, ja merkittävimmät sahateollisuuden vientialueet ovat olleet Euroopan ohella Pohjois-Afrikka, Lähi-Itä ja Aasia (Varis 2017). Etenkin vuoden 2008 Euroopan talouskriisi pakotti sahateollisuusyritysten etsimään uusia potentiaalisia vientikohteita korvaamaan Euroopan laskevaa myyntiä (Varis 2017).

2000-luvun alku oli vielä nopean kasvun aikaa koko metsäsektorilla (Hetemäki & Hänninen 2013), mutta 2000-luvun suuret markkinamuutokset muuttivat metsäteollisuuden kehityksen suuntaa (Kuva 4) (Jonsson et al. 2017). Kuvasta 4 voidaan nähdä, että metsäteollisuuden tuotanto ei seurannut enää 2000-luvulla EU-maiden BKT-kasvua (Jonsson et al. 2017; Hetemäki & Hänninen 2013). Puutuotteiden kulutukseen ei tulevaisuudessa ole vastaavia selkeitä vaikuttavia kysyntätekijöitä, kuten sellu- ja paperiteollisuudessa on ollut sähköinen viestintä, vaan siihen vaikuttaa lähinnä useat pienemmät tekijät, kuten esim. puusepänteollisuus, pakkausmateriaalit, vapaa-ajan trendit, logistiikka- ja varastointijärjestelmien kehitys sekä yleisesti tulokehitys ja väestönkasvu (Hänninen et al. 2007). Sahateollisuus on riippuvainen rakentamisesta, minkä vuoksi ala on hyvin suhdanneherkkä (Sipiläinen 2018; Hetemäki & Hänninen 2013).

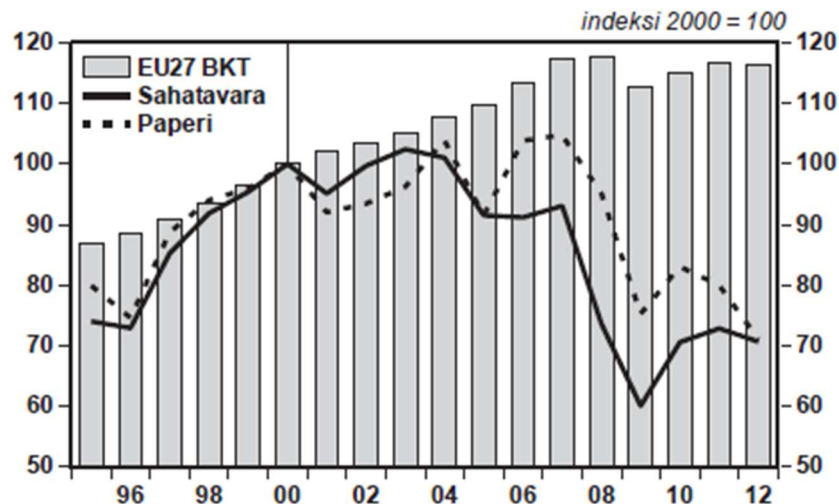


Kuva 2. Suomen ulkomaanvienti toimialoittain vuonna 2010 (Lähde: Tulli 2019)



Kuva 3. Suomen ulkomaanvienti tuoteluokittain vuonna 2018. (Lähde: Tilastokeskus 2019).

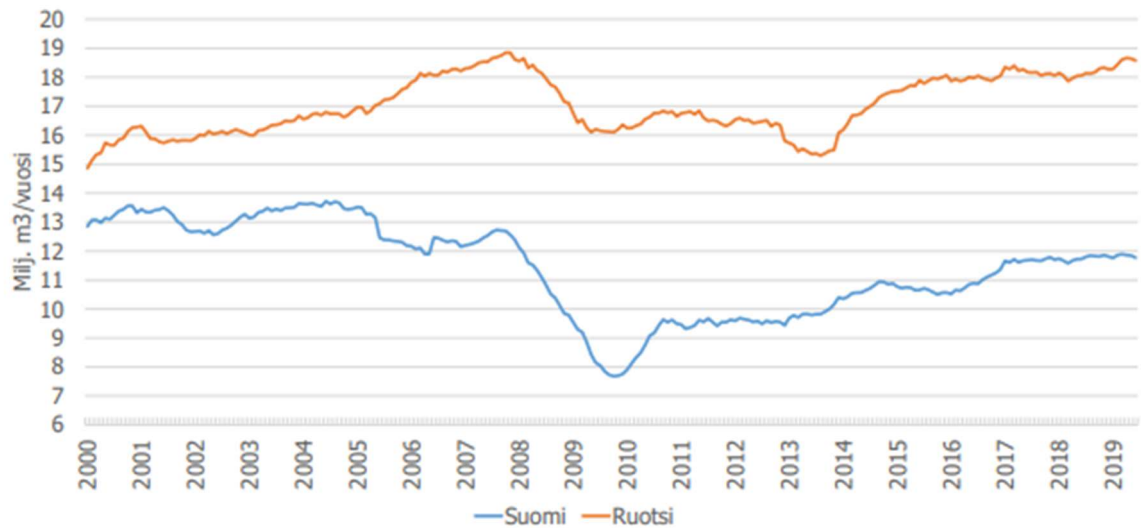
Globaalin talouskriisin alkaessa vuonna 2008, metsäteollisuus oli jo kohdannut vaikeuksia markkinoiden muutoksesta, ylitarjonnasta ja hintakehityksestä johtuen (Hetemäki & Hänninen 2013). Talouskriisi pahensi tilannetta entisestään ja metsäteollisuudessa tämä näkyi tuotannon laskuna niin paperille, sellulle kuin sahatavarallekin (Kuva 4, Hetemäki & Hänninen 2013) ja johti myös viennin ja työpaikkojen vähenemiseen (Hetemäki & Hänninen 2013).



Kuva 4. EU27 BKT:n ja paperin ja sahatavaran tuotannon volyymikehitys 1995-2012. Kuvassa vuosi 2000 = 100. (Kuvälähde: Hetemäki & Hänninen 2013).

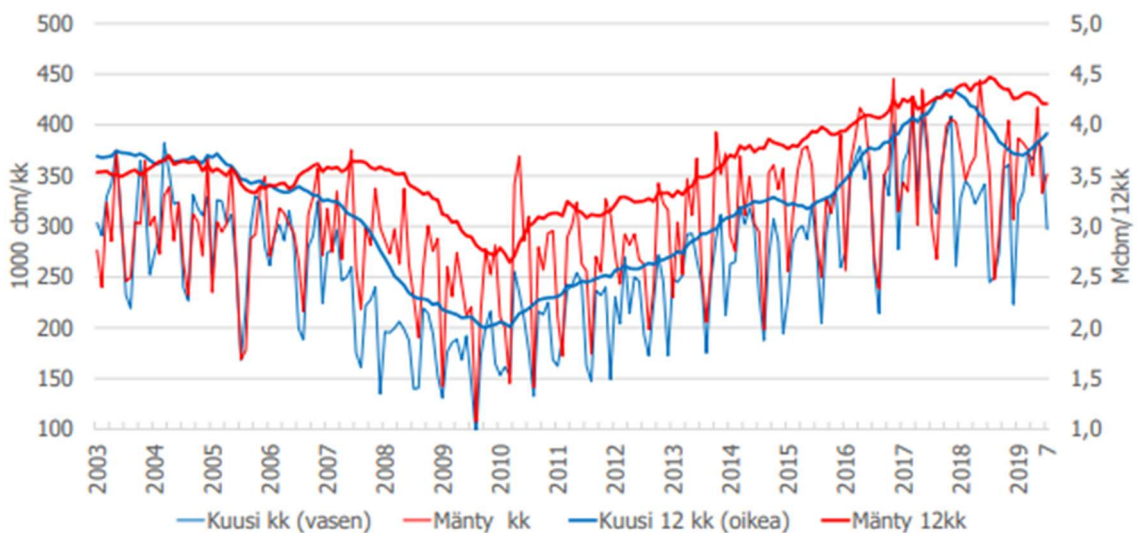
Vuodesta 2010 lähtien sahateollisuuden tuotanto ja vientimäärät (Kuvat 5 ja 6) ovat olleet taas nousujohteiset ja 2000-luvun alun huippuvientimäärät saavutettiin ja ylitettiin vuodesta 2015 lähtien (Sahateollisuus 2019). Vuonna 2018 Suomi oli maailman seitsemänneksi suurin sahatavaran tuottajamaa (Valonen et al. 2019). Vuosi 2018 oli hyvä vuosi myös sahateollisuudelle, silloin sahatavara oli Suomen kuudenneksi suurin vientituote, metsäteollisuudessa vain sellu ja paperi olivat sitä suuremmat (Sahateollisuus 2019). Tuotantomäärät eivät vielä ole saavuttaneet 2000-luvun alun huippuvuosia (Kuva 5). Tuotantomäärät ovat olleet vuoteen 2019 asti hyvällä tasolla, vaikkakin edelleen noin 2 miljoonaa kuutiota jäljessä huippuvuosista (Sahateollisuus 2019). Sahateollisuudella on merkitystä Suomen kansantaloudelle nykypäivänäkin, koska viennin merkittävyyden lisäksi sahateollisuus maksaa 70 % metsänomistajien kantorahatuloista (Sipiläinen 2018). Tämä lisää vaurautta ympäri Suomen ja työllistävä vaikutus on merkittävä etenkin maakunnissa (Sipiläinen 2018).





Kuva 5. Sahatavaran tuotanto Suomessa ja Ruotsissa vuosina 2000-2019. (Lähteet: kuva Sahateollisuus ry, tilastot Sahateollisuus ry & Metsäteollisuus ry).

Vuoden 2018 lopussa Suomen sahatavaran vienti laski (Kuva 6), johtuen lähinnä Euroopan epävarmasta markkinatilanteesta ja ylitarjonnasta. Myrsky ja hyönteistuhot Keski-Euroopassa ja Ruotsissa ovat luoneet ylitarjontaa tilanteen ja painaneet niin tukin kuin sahatavaran hintoja alaspäin. Samaan aikaan Venäjän kasvanut sahatavaran tuotanto ja vienti tuovat markkinoille liikaa tarjontaa, jonka lisäksi myös halpa Venäjän rupla ja Ruotsin kruunu avittavat näiden maiden sahatavaran vientiä. (Valonen et al. 2019).



Kuva 6. Sahatavaran vientimäärät Suomesta vuosina 2003–2019 (Lähteet: kuva Sahateollisuus ry, tilastot Tulli & Eurostat).

Vuodesta 2019 lähtien globaali talouskasvu on ollut hidastumaan päin, mikä johtuu etenkin yksityisten investointien ja kulutuksen vähenemisestä (Valtionvarainministeriö 2019). Maailmankaupan hidastuminen johtuu kauppakonfliktien aiheuttamasta epävarmuudesta, kuten esim. Iso-Britannian ero EU:sta, Kiinan ja Yhdysvaltain kauppasota (Valonen et al. 2019, Sipiläinen 2018).

Sahatavaran viennin hidastuminen vuosina 2018 ja 2019 (Sahateollisuus 2019) ja etenkin Saksan huono taloustilanne (Valtionvarainministeriö 2019), vaikuttivat myös merkittävästi Suomen sahateollisuuteen, koska Saksa on Euroopan sahatavaramarkkinoiden toiseksi tärkein vientimaa Suomelle (Sahateollisuus 2019). Samaan aikaan epävarmuus Ison-Britannian erosta Euroopan Unionista vaikutti vientiin Suomen suurimpaan sahatavaran vientimaahan (Sahateollisuus 2019, Valonen et al. 2019).

Vuoden 2018 puolivälissä alkanut sahatavaran negatiivinen hintakehitys tuo myös vaikeuksia sahateollisuuden kannattavuuteen (Sahateollisuus 2019). Vientihinnat ovat olleet laskussa vuoden 2018 lopusta lähtien. Tähän on vaikuttanut osaltaan myös alenevan tukin hinta Euroopassa (Sahateollisuus 2019; Valonen et al. 2019). Samaan aikaan vuosi 2018 oli kuitenkin maailman havusahatavaratuotannon ennätysvuosi 350 milj. m<sup>3</sup> tuotannolla (Valonen et al. 2019). Valtionvarainministeriön (2019) mukaan ennen koronakriisin puhkeamista metsäteollisuudessa odotettiin tuotannon jopa kasvavan lähitulevaisuudessa, jonka olisi mahdollistanut tukkipuun ylitarjonta tilanne ja sahatavaran globaalin kysynnän kasvu (Valtionvarainministeriö 2019). Lisäksi Suomen metsäsektorilla on käynnissä suuria investointeja, jotka tukevat alan vahvistumista, kun tuotantoedellytykset paranevat (Valtionvarainministeriö 2019, 2018). Myös vientikysynnän uskottiin elpyvän hitaasti, maailmankaupan kasvun vahvistumisen vuoksi (Valtionvarainministeriö 2019).

Globaalin talouskasvun hidastuessa Suomen talouskasvua ylläpitää kuitenkin kotimainen kysyntä (Valtionvarainministeriö 2019). Valonen et al. (2019) toteavat, että kotimaan sahatavaran kysyntä on ollut laskussa vuosina 2019 ja 2020 rakentamisen vähenemisen myötä (Valonen et al. 2019). Sipiläinen (2018) näkee kuitenkin, että vaikka yleisesti rakentaminen on vähenemässä, niin puurakentaminen lisääntyy, mikä voisi kasvattaa sahatavaran kysyntää etenkin kotimaassa. Vuosina 2018-2020 Suomeen valmistuu

arviolta 186 puukerrostaloa, mikä kaksinkertaistaa 2010-luvulla rakennettujen puukerrostalojen määrän (Sipiläinen 2018).

Globaalien konfliktien tuoma epävarmuus ja uudet uhat tuovat ennusteisiin vaihtoehtoisia kehityssuuntia, mutta ennusteissa kaupan uskottiin elpyvän jo vuonna 2020 (Valonen et al. 2019, Valtionvarainministeriö 2019, Sipiläinen 2018). Pellervon taloustutkimus laitoksen (PTT) julkaisun (Valonen et al. 2020) mukaan Suomessa vuoden 2020 alussa alkanut neljä viikkoa kestänyt mekaanisen metsäteollisuuden lakko vaikutti negatiivisesti sahojen vientiin, ja sahojen tilannetta vaikeuttaa entisestään tammikuussa 2020 alkanut koronavirus pandemia, joka romutti kaikki aikaisemmat kysynnän ennusteet vuodelle 2020. Ensin sahojen vienti romahti Kiinassa ja muualla Aasiassa, kun tehtaita suljettiin ja ihmisten liikkumista rajoitettiin. Maaliskuun puolivälissä sama toistui Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa, ja vienti pysähtyi melkein kokonaan. Vuosi 2020 tulee olemaan vaikea kaikkialla maailmassa ja kaikilla toimialoilla, mutta kysynnän laskun uskotaan elpyvän nopeasti, heti kun pandemia saadaan hallintaan ja liikkumisrajoituksia aletaan purkamaan. Esimerkiksi Aasiaan vienti on alkanut jo elpymään, mutta toisaalta sinne vientiä rajoittaa konttipula. Suomen sahateollisuudelle tulee olemaan hankalia vuosia edessä, koska rakentamisen on arvioitu olevan vielä kauan jäissä ja myös tehtaiden uskotaan vähentävät tuotantoaan kuluttajien ostovoiman heikennettyä. Lisäksi samaan aikaan öljyn hinnan lasku vähentää sahatavaran vientiä Lähi-itään ja Pohjois-Afrikkaan. (Valonen et al. 2020).

Sahatavaran negatiivisen hintakehityksen on ennustettu haittaavan saha-alaa ainakin vielä vuoden 2020 ajan (Valonen et al. 2019) ja koronaviruspandemian odotetaan synkentävän näkymiä entisestään (Valonen et al. 2020). Kilpailu Euroopan ja Pohjois-Afrikan markkinoilla on kiristynyt ja suomalaisten sahojen vientinäkymät eivät näytä positiivisilta näillä markkinoilla. Myös Kiinan markkinoiden ennustetaan heikkenevän (Valonen et al. 2019). Tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen ennustetaan tuovan enemmän tuhopuuta markkinoille sään ääri-ilmiöiden ja tuhohyönteisten lisääntyessä, mikä tuo lisää epävarmuustekijöitä markkinoille (Valonen et al. 2019).

Sahateollisuus saa tulevaisuudessakin lisätuloja raaka-aineen sivuvirroista metsäpohjaisen energian tuotannon kasvaessa PTT:n arvion mukaan jopa 1,8 % vuosivauhtia vuoteen 2035 mennessä (Haltia et al. 2019). Kun näihin laskelmiin lisätään

vielä biopolttoaineisiin käytettävät metsähakkeet ja puupohjaiset kiinteät sivuvirrat niin kokonaiskasvu tulisi olemaan entistäkin suurempi (Haltia et al. 2019). Jonsson et al. (2017) toteavat, että kasvava energiapuun kysyntä luo uusia markkinoita metsänkorjuun ja teollisuuden sivuvirroille. Etenkin sahat hyötyvät tästä, koska kun sivuvirtojen hintaa kasvattaa lisääntyvä kilpailu, kun taas paperi- ja sellutehtaille raaka-aineen hinta kasvaa, kun sivuvirtojen hinta kasvaa. Energiateollisuudesta ei voida olettaa tulevan merkittäviä lisätuloja liikevaihtoon, koska kehittyvän energiategokkuuden ja ilmastopolitiikan takia sähkön kysyntä on jo laskussa joissain maissa. Pitkällä aikavälillä olisi järkevää pohtia sahateollisuuden sivuvirtojen hyödyntämistä suuremman lisäarvon tuotteisiin kuin vain sellun ja energian raaka-aineeksi (Jonsson et al. 2017).

Puutuotteet ja niiden markkinat kytkeytyvät vallitseviin kuluttajatrendeihin ja puutuotteiden kysyntä vaihtelee maittain suuresti, jopa Euroopan sisällä (Hetemäki & Hänninen 2013). Suomen puutuotteiden kysynnän kasvun taustalla on ollut 2000-luvun alusta lähtien taloustilanteen paranemisen lisäksi julkisen sektorin ohjauskeinot uusiutuvien materiaalien kysynnän edistämiseksi. Sahateollisuudella on omia menekinedistämishjelmia ja panostusta kehitystyöhön puun käytön lisäämiseksi (Hänninen et al. 2007, Kimmo 2006). Haltia et al. (2019) toteavat että, uudet innovaatiot sahateollisuudessa mahdollistaisivat erilaisen ja nousujohteisen kehityskulun sahateollisuudessa. Perusteellisuus tulee olemaan Suomelle jatkossakin merkittävä ja se mahdollistaa uusien innovaatioiden kehittämisen ja uusien tuotteiden tuotannon. Tutkimukseen ja kehitykseen panostaminen on keskeistä puupohjaisen biotalouden kehityksen kannalta. (Haltia et al. 2019).

Puun käytön lisääminen on osa Euroopan Unionissa ilmastopolitiikkaa (Hetemäki & Hänninen 2013). Puunkäytön tukeminen poliittisesti on merkittävä tapa kasvattaa puutuotteiden kysyntää samalla kun tuotannon teknologinen kehittyminen laajentaa puutuotevalikoimaa (Hetemäki & Hänninen 2013). Suomen hallituksen toimeenpanema *Kansallinen metsästrategia 2025* tähtää perinteisen metsäteollisuuden toimintaedellytyksien ja kilpailukyvyn turvaamiseen, mutta myös toimialan kasvattamiseen uusilla innovaatioilla (Haltia et al. 2017). Merkittävimmät uudet puun käyttökohteet ovat biopolttoaineet ja bioenergian tuotanto (Hetemäki & Hänninen 2013). Puurakentamisen kehittymisestä povataan uutta puutuotteiden kysynnän edistäjää (Sipiläinen 2018). Haasteena puurakentamisen kasvulle Suomessa on tällä hetkellä

lupaprosessien hitaus, pula haastavamman rakentamisen osajista ja rakennusstandardien puuttuminen (Sipiläinen 2018).

Puutuotealan pitkän aikavälin näkymät ovat positiivisemmat kuin sellu- ja paperiteollisuuden (Hetemäki & Hänninen 2013). Puun kilpailuetuna on mainittu mm. puun hiilensidontakyky ja ilmastoystävällinen jalostusprosessi. Rakentamisessa nopeus tuo merkittäviä kustannussäästöjä, vaikka puu raaka-aineena onkin kalliimpaa verrattuna betoniin. Puun kilpailuetuna rakentamisessa on myös sen luonnollisuus, terveellisyys, akustiset ominaisuudet, esteettisyys ja laatu (Sipiläinen 2018). Sahateollisuudelle nähdään järkevänä kasvustrategiana sahateollisuudelle tuotteiden arvon kasvattaminen, eikä niinkään vientimäärän kasvattaminen (Hetemäki & Hänninen 2013, Haltia et al. 2019).

Puunkäytön ennustetaan kasvavan metsäteollisuudessa viidenneksellä (v.2015 73,6 milj. m<sup>3</sup>, v.2035 85 milj. m<sup>3</sup>) vuoteen 2035 mennessä, josta sahateollisuuden osuus noin 3 milj. kuutiota lisää puuta (Haltia et al. 2019). Puun toissijaisen käytön on ennustettu kasvavan tulevaisuudessa enemmän kuin ensisijaisen käytön (Haltia et al. 2019). Hetemäki ja Hänninen (2013) uskovat, ettei puun käyttö tule lisääntymään merkittävästi vaan alan kasvu syntyy lähinnä siitä, että uudet tuotteet ovat arvokkaampia kuin perinteiset ja tuovat siten lisää liikevaihtoa yrityksille. Tällaisia korkean lisäarvon tuotteita ovat esim. nanosellu, orgaaninen elektroniikka, kosmetiikka, lääkkeet ja terveyselintarvikkeet (Haltia et al. 2019, Jonsson et al.2017, Hetemäki & Hänninen 2013).

Megatrendit, etenkin kaupungistuminen, väestönkasvu ja ilmastonmuutos, tukevat puutuotteiden kysyntää globaalisti (Sipiläinen 2018). Kuluttajien tietoisuus lisääntyy ja julkinen sektori keskittyy lainsäädännössään ilmastoystävällisyyteen, mikä luo hyvän pohjan sahateollisuuden kehittymiselle ja kasvulle (Sipiläinen 2018).

Uudet biotuotteet ja biotuotetehdas-investoinnit tulevat lisäämään tukkipuun tarjontaa markkinoille tulevaisuudessa (Sipiläinen 2018, Varis 2017), joten tärkeää olisikin kehittää tukkipuulle käyttöä niin kotimaassa kuin ulkomailla. Puutuoteollisuuden kasvu on riippuvainen viennistä, koska kotimaan markkinat ovat rajalliset (Sipiläinen 2018). Intian markkinat kasvavat ja tulevaisuudessa siitä voisikin tulla uusi suurin sahatavaran vientimaa Aasiassa, mutta korkeahintainen suomalainen sahatavara ei pääse helposti

hintaherkille Intian markkinoille. Muut eurooppalaiset sahatavarantoimittajat hallitsevat Intian markkinoita halvoilla hinnoillaan kilpailuetunaan halvemmat kuljetuskustannukset (Sipiläinen 2018). Suomalaisen sahatavaran hinta ei ole koskaan ollut kilpailuetu markkinoilla, vaan sahatavaran korkea laatu, osaaminen, toimitusvarmuus ja luotettavuus (Sipiläinen 2018). Kilpailijoiden siirtäessä vientiään Intiaan, voisi Suomen sahoille vapautua markkinoita, joissa edelleen arvostetaan laatua ja luotettavuutta (Sipiläinen 2018).

Puutuoteteollisuuden yritysten lukumäärä on laskussa, mikä huono alan uusiutumisen kannalta. (Sipiläinen 2018). Puutuote alan yritysten kannattavuus on kasvanut 2010-luvun loppua kohden (Sipiläinen 2018). Kannattavuus ei kuitenkaan ole samalla tasolla muun teollisuuden kanssa, koska pääosa sahateollisuuden vientituotteiden jatkojalostuksesta tapahtuu ulkomailla ja jalostuksen lisäarvo karkaa siten ulkomaille (Sipiläinen 2018). Kansainvälinen kiihtyvä kilpailu edellyttää jatkuvaa tuotekehitystä ja tuotannonprosessien kehittämistä, jos suomalaiset haluavat pärjätä markkinoilla (Sipiläinen 2018). Esimerkiksi digitalisaatiota voidaan hyödyntää monin eri tavoin sahateollisuudessa (Sipiläinen 2018, Makkonen 2019). Puutuotealan pk-yrityksissä on digitaalisista palveluista otettu yleisimmin käyttöön Internet-kotisivut, sosiaalinen media, pilvipalvelu ja verkkokauppa (Sipiläinen 2018). *Big Data* ja tekoälyn käyttö tuotannossa tai tukitoimissa on ollut hyvin harvinaista puutuotealalla pk-yrityksissä, joten siinä olisi vielä kehittymismahdollisuuksia (Sipiläinen 2018).

Sipiläisen (2018) mukaan kemiallisessa puunjalostuksessa on paljon uusia tuotteita ja käyttökohteita tulossa markkinoille. Sen sijaan mekaanisessa puunjalostuksessa on vähemmän mahdollisuuksia uusiin innovaatioihin, etenkin, kun valtaosa yrityksistä on pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Investoinnit ja tuotekehitykseen ovat olleet vähäisiä sahateollisuudessa, lähes olemattomia vuosina 2012–2017, ja ne ovat kohdistuneet pääasiassa investointeihin, uusien markkina-alueiden valtaamiseen ja organisaation toimintatapojen kehittämiseen ja vähemmän uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraukseen. Eri alojen yhteistyöllä voitaisiin kehittää uusia tuotteita ja palveluita myös mekaanisen puunjalostuksen. Esimerkkejä eri yritysten ja puutuotealan yritysten ja järjestöjen yhteistyöstä ovat *Wood from Finland* ja *Lähipuu* ohjelmat, joiden tarkoituksena on edistää pienten puutuotealan yritysten ja itsenäisten sahojen tuotteiden kysyntää ja kansainvälistä vientiä. (Sipiläinen 2018).

Sipiläisen (2018) mukaan julkisen sektorin panostuksia tarvitaan, koska osaavasta työvoimasta voi tulla puutetta, jos koulutukseen ei panosteta lähivuosina niin ammatillisen kuin korkeakoulutuksen osalta. Erityisesti myynnin ja markkinoinnin osaamista tulee kehittää, jos myynninkasvua tavoitellaan viennistä. Koulutukseen ja osaamiseen panostaminen mahdollistaa alan kehittymisen tulevaisuudessakin. Koulutusta on tarjottava siellä missä raaka-aine ja tehtaat sijaitsevat. (Sipiläinen 2018).

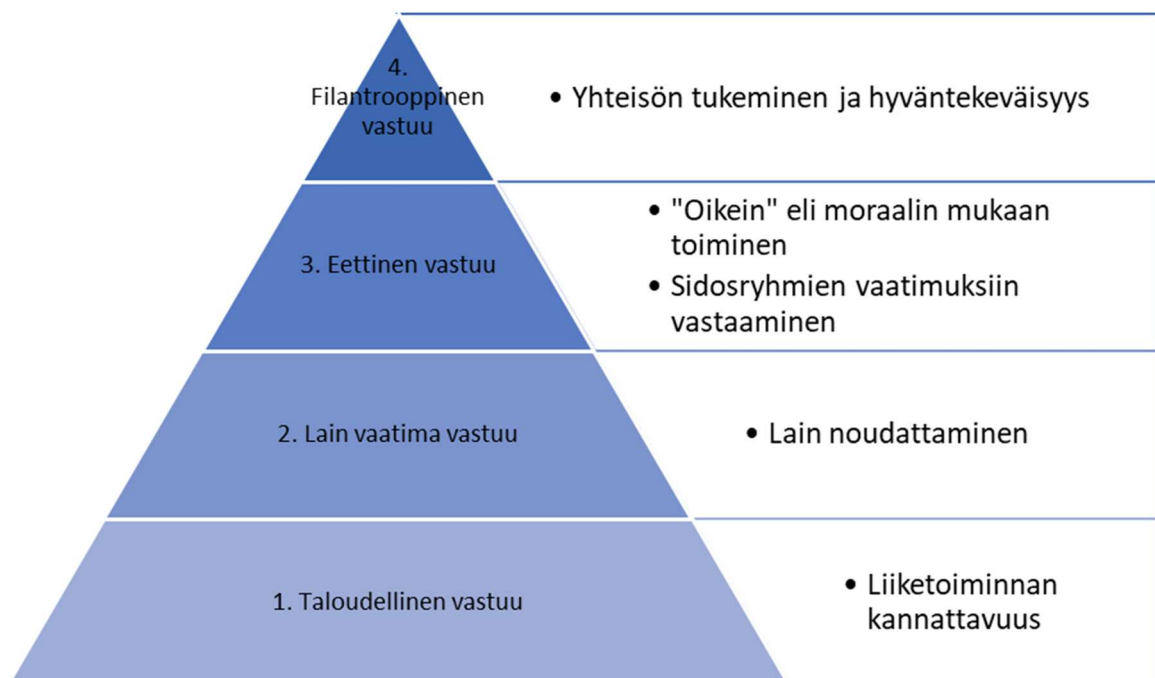
### **3. KIRJALLISUUSKATSAUS**

#### **3.1 Yritysvastuu**

Ketolan (2006) mukaan vastuullisuus on ollut aina mukana aatteena yhteiskunnassa. Esimerkiksi jo varhaisista uskonnoista ja filosofisista aatteista voidaan löytää samoja arvopohjia kuin yritysvastuusta, mm. pyrkimys hyveeseen ja luonnon kunnioitus. Varsinaista yritysvastuuta edelsi ajatus yhteiskuntavastuusta, joka syntyi teollistumisen aikoihin työläisten vastatoimena suuryritysten sortotoimille. Myöhemmin yhteiskuntavastuu laajeni käsitteenä yritysvastuuksi, johon tuli sosiaalisen näkökulman lisäksi luonnon ja talouden näkökulmat. 1900-luvulla vastuullisuuden aate jäi taka-alalla yhteiskunnan kehittyessä kovaa vauhtia teollisesta yhteiskunnasta kohti tietoyhteiskuntaa. 1990-luvulla ekologinen vastuullisuus nosti merkitystään yritysmaailmassa, koska tuolloin yhteiskunnassa luonnonsuojelu vallitsi trendinä. Kolmijakoinen yritysvastuu vahvistui liike-elämään varsinaisena ideologiana 2000-luvun alusta lähtien. Samoihin aikoihin yritysmaailma alkoi nähdä vastuullisuuden suuremman merkityksen liiketoimintaan. Yritysvastuu ei ollut enää vain liiketoiminnasta irrallaan olevaa hyväntekeväisyyttä, vaan yritykset alkoivat integroimaan yritysvastuuta osaksi liiketoimintaansa ja strategiaansa. (Ketola 2006).

Yritysvastuu on kokonaisuutena kompleksinen ilmiö, jolla on monia esiintymis- ja toteutusmuotoja (Midttun et al. 2006; Halme & Laurila 2009). Carroll (1991 & 1996) on jakanut vastuullisuuden neljään tasoon (Kuva 7). Ensimmäinen taso on globaalin tason

taloudellisen kannattavuuden vaatimus kaikilta yrityksiltä, eikä siihen vaikuta yrityksen kansallisuus tai maantieteellinen sijainti (Carroll 1996). Toisen tason kansallisiin lakeihin perustuvat vastuullisuusvaatimukset vaihtelevat taas eri maiden ja kauppa-alueiden välillä (Carroll 1996). Nämä kaksi vastuu tasoa ovat pakollisia kaikille yrityksille riippumatta toimialasta, yrityksen koosta tai vaikuttavuudesta (Halme & Laurila 2009). Tason kolme vastuut ovat Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan vapaaehtoisia ja ne koostuvat yrityksen arvoalinnoista ja strategiasta, joita ohjaavat yrityksen sisällä vallitsevat eettiset arvot ja kilpailustrategiat sekä yrityksen sidosryhmien odotukset ja vaatimukset (Halme & Laurila 2009). Kolmannen tason sidosryhmien vastuullisuusvaatimukset ja -odotukset vaihtelevat eri maiden, kulttuurien ja kansanryhmien välillä. Neljäs vastuullisuuden taso koostuu vapaaehtoisesta vastuullisuustyöstä ja -toimista, joita yhteiskunta ja sidosryhmät eivät osaa odottaa tai vaatia, mutta silti toivovat niiden toteutuvan (Carroll 1991 & 1996). Yhteisö ei kuitenkaan koe yritystä vastuuttomaksi toimijaksi, jos se ei harjoita tason neljä vastuullisuustoimia (Carroll 1996). Vastuuttomaksi yritykseksi koetaan usein yritys, joka rikkoo näitä pakollisia vastuuta tai yhteisön vastuullisuusodotuksia ja -vaatimuksia eli vastuullisuuden tasoja 1-3 (Carroll 1996).



Kuva 7. Vastuullisuuden tasot. Muokattu Carroll (1991) mukaan.



### **3.1.1 Motivaatio vastuulliseen yritystoimintaan**

Vastuullisuuden minimitason säätelee paikallinen lainsäädäntö ja on pakollista yrityksille. Nykymarkkinoilla on kuitenkin yleistä kehittää yritystoimintaa vastuullisemmaksi kuin mitä laki vaatii, koska vastuullisesta toiminnasta koetaan saatavan esimerkiksi taloudellista hyötyä liiketoimintaan. Motiiveja vastuulliseen toimintaan on monia erilaisia. Tutkimuksissa motivaatiot jaetaan usein altruistisiin eli eettisiin ja utilitaristisiin eli markkinalähtöisiin motivaatioihin (Midttun et al. 2006). Motivaation lähteet voivat olla sisäkumpuisia tai sitten ne voivat tulla ulkopuolelta eri sidosryhmiltä (Heikkurinen 2010). Vastuullisuustyön motivaattoreina voivat toimia yrityksen sisäiset arvot ja moraali, yrityksen oman edun tavoittelu (mm. taloudelliset edut ja markkinastrategiset syyt), tai sidosryhmien vaatimukset ja odotukset (Husted & DeJesus Salazar 2006; Halme & Laurila 2009; Porter & Kramer 2006).

Niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät voivat olla syy vastuullisen toiminnan takana. Freemanin (1984) sidosryhmäteoria (*stakeholder theory*) antaa käsityksen yrityksen sosiaalisista suhteista ja yrityksen toiminnan vaikutusalueella olevista yksilöistä tai ryhmistä. Freemanin (1984) mukaan yrityksen sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan tai ryhmä, johon yrityksen toiminnan vaikutukset ulottuvat. Eri sidosryhmäjakoja on kirjallisuudessa esitetty monia, mm. sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät (Freeman 1984) sekä primääri- ja sekundäärisidosryhmät (Mitchell et al. 1997). Esimerkkinä voidaan mainita Freemanin luokittelu, jossa sisäisiä sidosryhmiä ovat omistajat, johtajat ja työntekijät, ja ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, kilpailijat, muu yhteiskunta ja julkinen päätäntävalta (Freeman 1984).

Sidosryhmät ovat nykyään suuremmassa asemassa yrityksen johtamisen kannalta kuin ennen. Kansalaisjärjestöt, ammattiliitot ja aktivistit ovat aggressiivisempi ja tehokkaampia luomaan yhteiskunnallista painetta yritystoiminnalle. Menestyvän yrityksen tulee tuntea liiketoiminnan ja sidosryhmien suhteet (Porter & Kramer 2006). Sidosryhmät muuttuvat ja kehittyvät koko ajan, joten sidosryhmäanalyysin tulisi olla alati jatkuvaa tutkimusta (Freeman 1984). Yrityksen johdon tulisi pystyä arvioimaan ja mittaamaan sidosryhmien vaikuttavuuden voimaa, sidosryhmien oikeuksien tuomia vaikutuksia ja ajankohtaisuutta, jolloin pystyttäisiin paremmin analysoimaan sidosryhmien merkitystä yrityksen toiminnassa (Mittchell et al. 1997).

Yksi motivaatio vastuulliseen toimintaan on yrityksen sisäiset arvot ja yritysjohtajien ajatus siitä ”miten toimitaan oikein”. Etenkin pienemmillä yrityksillä yrityksen arvot voivat heijastua suoraan johtajien ja omistajien omista arvoista ja periaatteista (Williams & Schaefer, 2013; Mäntylä et al. 2001). Mäntylän et al. (2001) mukaan Suomalaisten pk-yritysten tärkein motiivi vastuullisuustyöhön oli vuonna 2001 omistajien omat arvot ja moraali, toiseksi tärkeimpänä oli sidosryhmät, kolmanneksi kilpailuedun tavoitteleva ja viimeisempänä laki.

Yritysjohtajien tulisi nähdä yritysvastuu muunakin kuin vain lisäkustannuksena, sillä yritys vastuulla on todettu olevan positiivisia taloudellisia vaikutuksia (mm. Porter & Kramer 2006; Orlitzky et al. 2003). Yritys vastuun kautta voidaan parantaa yrityskuva, brändiä ja nostaa osakkeenarvoa (mm. Hillman & Keim 2001; Orlitzky et al. 2003; Porter & Kramer 2006; Mäntylä et al. 2001). Vastuullisuus voi tuoda myös yritykselle uusia mahdollisuuksia, innovaatioita ja kilpailuetuja (Porter & Kramer 2006). Erityisesti ekologisen vastuullisuuden koetaan lisäävän toiminnan tehokkuutta ja tuovan näin kustannussäästöjä (Mäntylä et al. 2001). Esimerkiksi laitekantaa uudistamalla sekä päästömäärät että energiantarve laskevat, mikä vähentää ympäristön kuormitusta ja samalla toiminnankustannuksia. Ekologisen vastuullisuuden tuoma tehokkuus ja kustannussäästöt ovat usein myös helposti mitattavissa (Guimaraes & Liska 1995; Nakao et al. 2007; Porter & van der Linde, 1995).

Vastuullisuuden tuomina sosiaalisina hyötyinä on mainittu mm. pitkät asiakassuhteet, hyvä maine työnantajana, luotettavat yhteistyökumppanit ja toiminnan riskien väheneminen (Heikkurinen 2010; Dunphy et al., 2003; Reinhardt, 1999). Yritys vastuun tuomia sisäisiä etuja ovat hyvinvoinnin, motivaation ja sitoutuneisuuden lisääntyminen, mikä parantaa toiminnan tehokkuutta ja tuottaa näin myös kustannussäästöjä (Heikkurinen 2010). Ulkoisia sosiaalisia etuja ovat parempi yrityskuva, suosio toimittajien ja yritys partnerien keskuudessa, kilpailuetu markkinoilla ja kanta-asiakkuuksien kasvu (Heikkurinen 2010).

Lisäksi vastuullisuutta pidetään riskienhallintakeinona, koska vastuuttoman toiminnan julki tuleminen voisi aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä (Chiu & Sharfman, 2011; Porter & Kramer 2006; Mäntylä et al. 2001). Jotkut yritykset toivovat yritys vastuutoimien

toimivan eräänlaisena vakuutuksena, joka kompensoi kriisitilanteissa yrityksen tulojen tai maineen menetystä (Porter & Kramer 2006). Yritysvastuun vaikutusta maineeseen ei voi kuitenkaan ajatella sen kompleksisuuden vuoksi täysin rationaalisesti, sillä negatiivinen maine ei suoraan neutraloidu, vaikka yrityksellä olisi takanaan paljon yhteiskunnan hyvinvointia parantavaa vastuullisuustyötä (Porter & Kramer 2006).

Menestyvälle yritykselle on tärkeää, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja ympäröivässä yhteiskunnassa kaikki on kunnossa (Porter & Kramer 2006). Yritykset ovat yhteiskunnalle merkittävä hyvinvoinnin lähde, koska yritykset tarjoavat työpaikkoja, tuovat vaurautta ja tukevat yhteiskunnan kehitystä (Porter & Kramer 2006). Yritykset tarvitsevat taas yhteiskuntaa, kuten sen infrastruktuuria ja lakeja omaisuuden turvaamiseksi ja työntekijöitä toiminnan pyörittämiseen (Porter & Kramer 2006). Yhteiskunnan tulisiikin tukea liike-elämää ja liike-elämän yhteiskuntaa (Porter & Kramer 2006), koska se mikä on yhteiskunnan etu, on myös yrityksen etu (Davis 1973).

Carroll (1996) on havainnut, että laillisesti toimivaa yritystä ei välttämättä koeta vastuulliseksi yritykseksi, jos se ei vastaa sidosryhmiensä vastuullisuusvaatimuksiin. Esimerkiksi kaivosteollisuuslalla on julkisesti vastuuton maine useiden sidosryhmien silmissä, vaikka kaivosteollisuus toimitaikin paikallisten lakien mukaan (Pettersson & Suopajarvi 2018; Porter & Kramer 2006). Vastuullisen yrityksen maineen ja sosiaalisen toimiluvan ansaitseminen tai takaisin saaminen voi vaatia lain noudattamisen lisäksi sidosryhmien vaatimusten ja odotusten huomioimisen toiminnassa (Porter & Kramer 2006). Sosiaalisen hyväksyttävyyden (ns. sosiaalinen toimiluvan) saamiseksi yrityksen täytyy ymmärtää ja tietää sidosryhmiensä vaatimuksista ja odotuksista, koska yrityksen toiminta voidaan kokea vastuuttomaksi, vaikka se toimisi lain mukaan (Carroll 1996; Porter & Kramer 2006). Sosiaalinen toimilupa tarjoaa konkreettisen tavan yrityksille identifioida sosiaalisia epäkohtia toiminnassaan ja luoda keskustelua niin hallinnon, kansalaisten kuin aktivistienkin kanssa (Porter & Kramer 2006).

Kaikkia sidosryhmiä on yhden yrityksen mahdoton miellyttää, eikä se ole yritykselle välttämättä edes kannattavaa, joten yrityksen on tärkeää osata määrittää liiketoiminnalle tärkeimmät ja merkityksellisemmät sidosryhmät (Heikkurinen 2010; Porter & Kramer 2006). Yritykselle merkityksellisimpien sidosryhmien eli avainsidosryhmien arvot heijastuvat usein yrityksen arvoihin, koska vastuullinen yritys tuntee sidosryhmänsä ja

yrittäjien tavoitteena on toimia vastuullisuusvaatimusten mukaisesti (Heikkurinen 2010). Sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin vaikuttaa mm. kansallisuus, kulttuurit ja sosiaaliset kontekstit, joten yritys saattaa kohdata erilaisia eettisiä vaatimuksia eri maissa (Midttun et al. 2006).

Porter ja Kramer (2006) mukaan sidosryhmien kuuntelemisen haitta puoliksi on mainittu, että sidosryhmillä voi olla yrityksille mahdottomia ja liiketoiminnan kannalta epäoleennaisia vaatimuksia, jotka eivät ole eduksi yrityksen liiketoiminnalle. Tämä johtuu siitä, ettei ulkoisilla sidosryhmillä ole välttämättä riittävää yrityksen resursseista, mahdollisuuksista, kyvykkyyksistä, markkinapositionnista tai yrityksen tekemistä kompromisseista. Aktivistien yrityksiltä vaatimat radikaalit vastuullisuustavoitteet eivät aina ole myöskään yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta oleellisia tavoitteita. Yritys, joka käyttää vastuullisuutta ainoastaan tyyntymään epätyytyväiset sidosryhmät, ajautuu suojautumiskannalle, eikä yritys saa strategista etua vastuullisuustoiminnastaan, ja samalla yhteiskunta saa vain minimaalisen hyödyn.

Toisaalta Porter ja Kramer (2006) mainitsivat että ulkoiset sidosryhmät eivät aina osaa tuoda yrityksen kannalta tärkeimpiä ja merkittävimpiä vastuullisuustoimia julkisuuteen (Porter & Kramer 2006). Varsinkin suurissa yhteiskunnallisissa epäkohdissa, huomio saatetaan kääntää johonkin tiettyyn yritykseen, vaikka yrityksen toiminnan vaikutus olisi hyvin vähäpätöinen verrattuna muihin epäkohdan aiheuttajiin (Porter & Kramer 2006). Yksi yritys ei voi ratkaista kaikkia yhteiskunnan ongelmia, vaan yritysten tulee pyrkiä valitsemaan yrityksen toimialalle merkityksellisimmät ja edistää niitä (Porter & Kramer 2006).

Yritysvastuun positiivisten vaikutusten lisäksi on vastuullisuustyölle löydetty myös negatiivisia vaikutuksia. Lantta (2010) on havainnut, että yritysvastuun negatiivisiksi vaikutuksiksi paperityön lisääntymisen ja resurssien tuhlaamisen merkityksettömiin toimiin, jotka ovat usein osaamisen puutteen tai ajanpuutteen seurausta. Mäntylä et al. (2001) on todennut, että etenkin pk-yrityksissä nousee vastuullisuuden esteiksi pula resursseista: rahasta, ajasta tai osaavasta henkilöstöstä. Vastuullisuusstrategian puuttuminen ja hankaluudet vastuullisuuden kokonaiskuvan määrittämisessä johtavat usein irrallisiin ja merkityksettömiin vastuullisuustoimiin ja lopulta vastuullisuustyön

epäonnistumiseen (Porter & Kramer 2006). Vastuullisuusstrategian epäonnistumisesta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa 3.2 .

### 3.2 Strateginen yritysvastuu

Strategia on kannattavan liiketoiminnan perusta ja ilman selkeää strategiaa yrityksen on hankala menestyä markkinoilla. Strategian perustarkoitus on selventää yrityksen toimintalogiikkaa markkinoilla, toimia suunnitelmana tulevaisuuteen ja tuoda johdonmukaisuutta toimintaan (Mintzberg 1998). Strateginen yritysvastuu tukee yrityksen liiketoimintaa ja on osa yrityksen mission saavuttamista (Burke & Logsdon 1996, Halme & Laurila 2009). Yritys vastuun kytkeminen osaksi yrityksen strategiaa on myös keino ehkäistä ristiriitaisia toimia liiketoiminnassa ja parantaa vastuullisuustyön tuloksia (Ketola 2005, Heikkurinen 2010). Vastuullisuustyön potentiaalia jää paljon käyttämättä, jos yrityksen vastuutoimet ovat liian irrallaan muusta toiminnasta (Porter & Kramer 2006).

Kun yritys vastuun on osana yrityksen strategiaa, on sen tutkittu olevan tuloksellisempaa yritykselle (Husted & De Jesus Salazar 2006) kuin vastuullisuustyö tehtynä pelkkien liiketoiminnasta irrallisten avustusten ja hyväntekeväisyyden kautta (Burke & Logsdon 1996; Porter & Kramer, 2002 & 2006). Hyväntekeväisyydellä on taipumus olla lyhyt vaikutteisia, joten sillä on lopulta vähemmän sosiaalisia vaikutuksia yhteiskuntaan kuin strategiaan sidotulta vastuullisuudelta (Burke & Logsdon, 1996; Husted & De Jesus Salazar, 2006; Porter & Kramer, 2006).

Yritys vastuun tulee nähdä osana liiketoimintaa (Porter & Kramer 2006; Ketola 2006). Yritys vastuun ei ole pelkkää markkinointia ja päämäärätöntä hyväntekeväisyyttä (Ketola 2006; Porter & Kramer 2006). Yrityksen arvojen, tekojen ja sanojen tulisi olla yhdenmukaisia, jotta toiminta olisi vastuullista (Ketola 2006). Heikkurinen (2010) nimitti näiden kolmen asian yhteyden ”*Vastuullisuuden pyhäksi kolminaisuudeksi*”, jonka toteutuessa yritys hyötyy eniten vastuullisuustyöstä. Tällöin myös yhteiskunta saa maksimaalisen hyödyn yrityksen vastuullisuustyöstä (Porter & Kramer 2006). Strateginen yritys vastuun on tuloksekkain tapa toteuttaa yritys vastuuta, koska silloin

ideana on saavuttaa win-win-win -tilanne eli yrityksen liiketoiminta hyödyttää yritystä, luontoa ja yhteiskuntaa (Heikkurinen 2010).

Vastuullisuuden aikakaudella huomio kiinnittyy resursseihin, joita on rajallisesti markkinoilla. Resurssiperusteinen teoria (Barney 1991) esittää, että yritykset muodostavat liiketoimintansa erilaisista resursseista ja osa resursseista on arvokkaampia yritykselle kuin toiset (Barney 1991). Resursseilla tarkoitetaan yrityksen aineellista ja aineetonta omaisuutta sekä kyvykkyyksiä (Galbreath 2005; Galbreath & Galvin 2008). Aineellinen omaisuus on esim. rahavarat, koneet ja laitteet, kun taas aineetonta omaisuutta ovat esim. patentit, organisaatorakenteet, johtamistavat, yrityksen maine, brändi. Yrityksillä on sisällä toiminnassaan lisäksi paljon sellaista kyvykkyyttä ja tietotaitoa (esim. asiakassuhteiden hallinta ja johtamistavat), joka toimii monesti kestävästä kilpailuedun aineettomana resurssina (Barney 1991). Lisäksi teoriaan pohjautuu ajatus siitä, että resurssit ovat jakautuneet epätasaisesti markkinoilla, joten kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuuksia kilpailla markkinoilla tasavertaisesti (Barney 1991).

Yrityksen menestyminen markkinoilla perustuu yrityksen resurssien hyödyntämiseen siten, että ne muodostavat kilpailuedun markkinoilla (Barney 1991; Porter 1980). Michael Porterin (1980) kilpailuedun teorian (*Competitive advantage theory*) mukaan kilpailuedun saavuttaa sellainen yritys, jonka tuote tai palvelu on halutumpi asiakkaidensa silmissä kuin muut markkinoilla olevat tuotteet. Kilpailuetu voi perustua matalampaan hintaan tai differointiin, jossa asiakkaat kokevat jotkin tuotteen tai siihen liittyvän palvelun ominaisuudet paremmaksi kuin kilpailevalla yrityksellä (Porter 1980). Barney (1991) mukaan kilpailuetu mahdollistaa menestymisen markkinoilla ja parantaa yrityksen myyntiä, minkä vuoksi kilpailevat yritykset pyrkivät kopioimaan kilpailuedun saaneen yrityksen tuotteita tai sen kilpailuedun tuoneita ominaisuuksia. Kestävä kilpailuetu (*Sustained Competitive advantage*) tarkoittaa pitkän aikavälin kilpailuetua, jota muiden yritysten on melkein mahdotonta kopioida ja saavuttaa. Kestävä kilpailuetu muodostuu resursseista, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, kopioimattomissa ja korvaamattomia (Barney 1991). Tällaisia resursseista käytetään lyhennettä VRIN - resurssi, joka muodostuu edellisten ominaisuuksien englanninkielisistä käännoksistä – Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable (Barney 1991). Esimerkkinä VRIN - resurssista on yrityksen maine, joka on aineeton resurssi ja siitä pystytään usein rakentamaan kestävä, hankalasti kopioitavissa oleva kilpailuetu yritykselle. Mainetta on

hankala kopioida sen kompleksisuuden vuoksi. Maine koostuu mm. yrityksen etiikasta ja moraalista, historiasta, tehokkuudesta, tuotteesta, julkisesta kuvasta ja henkilöstöjohtamisesta (Siltaoja 2006). Jos yrityksen maine on sen kilpailuetu, niin toiminen vakaan maineen ja yrityskuvan mukaan on usein helpompaa kuin yrittää hallita mainetta (Heikkurinen 2010). Vastuullisen yrityksen maineen tulisi olla sisäisen toiminnan reflektio, koska pinnallinen kuva ei toimi yksinään, eikä vakuuta asiakkaita (Heikkurinen 2010; Ketola 2006; Pruzan 2001).

Hillman ja Keimin (2001) mukaan yritysvastuusta voi muodostua yritykselle kestävä kilpailuetu. Tätä on hankala kilpailijoiden kopioida, mikäli se on integroitu yrityksen liiketoiminnan osaksi. Yhtenä vastuullisuuden positiivisista vaikutuksista on yritysarvon kasvu, koska kestävä kilpailuedun saaminen nostaa yritysarvoa osakkeenomistajien silmissä. Avustukset ovat myös yrityksen vastuullisuutta lisäävää toimintaa, mutta ne ovat tosin helposti kopioitavissa, jolloin niiden kesto kilpailuetuna voi olla hyvinkin lyhytaikainen. Jos avustukset kohdistuvat suoraan primäärisidosryhmiin, niillä voi olla suoria sosiaalisia ja taloudellisia etuja yritykselle, mutta sekundäärisidosryhmien avustaminen ei suoranaisesti tuo yritykselle kestävä kilpailuetua markkinoilla, eikä täten nosta yrityksen arvoa.

Porter ja Kramer (2006) esittivät artikkelissaan, että suurin syy yritysten vastuullisuustyön epäonnistumisessa on yritysvastuun käsittely liian yleisellä tasolla ja se, että yritysvastuuta ei ole otettu osaksi yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Yritysvastuu on jokaisella yrityksellä omanlaisensa, ja jokaisella yrityksellä on omat toimintalogiikkansa tehdä yritysvastuusta kannattavaa ja jopa tuottavaa (Porter & Kramer 2006). Samaa päätteli Ketola (2006), joka korosti arvojen, tekojen ja viestinnän yhteneväisyyden tärkeyttä yritysvastuun toteuttamisessa liiketoiminnassa. Huonosti koordinoitu ja strategiaan kytkemätön vastuullisuustyö ja hyväntekeväisyyslahjoitukset eivät synnytä merkityksellisiä yhteiskunnallisia hyötyjä, eivätkä edistä yrityksen pitkäaikaista kilpailukykyä (Porter & Kramer 2006).

Yrityksissä vastuullisuustoimien lisäksi vastuullisuusraportointi ja -viestintä on tullut merkittäväksi osaksi vastuullisuustoimintaa. Viimeisen vuosikymmenen aikana markkinaviestintä ja markkinointi on muuttunut merkittävästi: Fyysinen markkinointi (mm. sanoma- ja aikakauslehdet, radio, tienvarsimainonta) menettää merkitystään ja

markkinointi painottuu entistä enemmän Internetiin ja sosiaaliseen mediaan (Montague et al. 2016). Porterin ja Kramerin (2006) mukaan vastuullisuusmarkkinoinnin tärkein tehtävä on tuoda yrityksen vastuullisuustyö myös yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien tietoon. Yritysvastuumarkkinointiin ja vastuullisuusviestintään tarvitaan uskottavuuden takaajaksi tuloksia ja todisteita vastuullisuusraporttien muodossa. Raportointi takaa yritykselle mahdollisuuden saada konkreettisia mittaustuloksia vastuullisesta toiminnastaan, mitä se voi käyttää markkinoinnissaan ja toimintansa kehittämiseen. Vastuullisuusraportointi on lisääntynyt viime vuosikymmeninä ja osassa valtioista vaaditaan jo vastuullisuusraportteja, tai niiden sisällyttämistä vuosittaisiin liiketoimintaraportteihin.

Montague et al. (2016) mukaan teknologian kehitys on tuonut yritysmaailmaan myös uuden vastuullisuus ”pakotteen” – sosiaalisen median. Sosiaalinen media mahdollistaa nopean tiedon kulun ja tiedon jakaantumisen ympäri maailmaa, mikä pakottaa yritykset toimimaan vieläkin vastuullisemmin kuin ennen. Monet yritykset ovatkin oppineet käyttämään sosiaalista mediaa omaksi hyödykseen maineenhallinnassa ja markkinoinnin välineenä. Vastuullisuutta pidetään monesti riskienhallintakeinona, joka ehkäisee huonon maineen syntymistä.

Vastuullisuusmarkkinointia ja -viestintää on myös kritisoitu, koska yritysten vastuullisuustyö keskittyy joskus liikaa vain näyttämään hyvältä ulospäin ja korostamaan vain tehtyjä vastuullisuustoimia, eikä kokonaisvaikutuksella ole merkitystä (Porter & Kramer 2006). Porterin ja Kramerin (2006) mukaan vastuullisuus näkyy yritysten toiminnassa lähinnä pintapuolisina mediakampanjoina ja yhtiöpositiivisina vastuullisuusraportteina, joissa hyviä vastuullisuustoimia korostetaan ja negatiiviset vaikutukset tai tekemättömät vastuullisuustoimet jätetään mainitsematta. Vastuullisuusraporteissa tekoja perustellaan panostettuina dollareina tai työtunteina, mutta vastuullisuustoimien vaikutukset ja merkitykset jäävät toissijaisiksi, tai jopa kokonaan mainitsematta (Porter & Kramer 2006). Lisäksi panostus vastuullisuusmarkkinointiin voi viedä yrityksen resursseja pois muusta toiminnasta ja oleellisesta vastuullisuustyöstä (Heikkurinen 2010).

Vastuullisuuden aihepiiriin onkin muodostunut uusia viestinnän käsitteitä kuten ”*green marketing*” ja ”*green-wash*”, josta käytetään myös käsitettä ”*viherpesu*” suomenkielissä



julkaisuissa. Viherpesulla tarkoitetaan markkinointia, joka keskittyy ekologisen vastuullisuudesta viestimiseen, mutta joka korostaa vain tehtyjä vastuullisuustoimia eikä kerrota liiketoiminnan kokonaisvaikutuksista esim. ympäristöön, tai jopa häivytetään vastuuttoman toiminnan näkyvyys viestinnästä. Tämä saa viherpesua harjoittavan yrityksen näyttämään vastuulliselta toimijalta markkinoilla, vaikka tosiasiaassa yrityksen toiminta voi olla tosi asiassa vastuutonta, koska markkinoitujen ekotekojen merkitys voi olla vähäinen verrattuna yrityksen muuhun toimintaan. (Kärnä et al. 2001).

Viestintä on tärkeä osa vastuullisuutta (Heikkurinen 2010), koska vain sidosryhmien kokemus ja saama lisäarvo merkitsee (Porter 1985). Ilman viestintää ja markkinointia tärkeää markkinainformaatiota jää asiakkailta saamatta, jolloin asiakkaiden kulutusvalinnoissa vastuullisen tuotteen valinnan asiakkaalle tuoma lisäarvo jää saamatta (McWilliams & Siegel 2001). Erityisesti pienemmillä yrityksillä raportoinnille ei ole vastuullisuusviestinnän tarvitsemia resursseja, kuten henkilöstöä, osaamista tai rahaa (Lähtinen et al. 2016; Li & Toppinen 2011). Sitran (2019) tutkimuksesta kävi ilmi, että suomalaisissa yrityksissä tehdyistä päästövähennyksistä ja ympäristötoimista raportoivat enemmän suuret yritykset kuin pienemmät yritykset (Sitra 2019). Heikkurisen (2010) mukaan, jos markkinoilla ei ole kysyntää vastuullisuudelle niin yrityksen tulisi luoda itse kysyntää vastuullisille tuotteille tai palveluille tarjoamalla vastuullisuustietoa ja vastuullisia tuotteita, jolloin yritys pystyy luomaan yritys vastuusta uuden kilpailuedun ja lisäarvoa yrityksen tuotteille. Korkea tietoisuuden taso vastuullisuudesta ja vastuullisuuden kuuluminen osaksi yhteiskunnan normeja helpottaa yritysten vastuullisuusviestintää ja mahdollistaa markkinoinnista saatavia hyötyjä (Cramer 2005; Heikkurinen 2010).

### ***3.2.1 Yritysvastuun toteutustavat: hyväntekeväisyys, integrointi ja innovointi***

Vastuullisuuden toteuttamistavalla on vaikutusta liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja vastuullisuudesta saataviin taloudellisiin hyötyihin, vaikka kaikki vastuullisuustoiminta ei suoraan paranna yrityksen tulosta (Hillman & Keim 2001). Halme ja Laurila (2009) toteavatkin, ettei kyse ole siitä, toteutetaanko yritys vastuuta yrityksissä, vaan millaista yritys vastuuta harjoitetaan ja miten se toteutetaan. Kourula ja Halme (2008) sekä Hillman ja Keim (2001) esittelevät yritys vastuun kolme erilaista toteutustapaa: hyväntekeväisyys,

integrointi ja innovointi. Hyväntekeväisyys viittaa vastuullisuustyöhön, jossa yritys tukee paikallisyhteisöä ja muita sidosryhmiä tavalla, joka ei suoraan ole sidoksissa yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan esim. lahjoituksilla, avustuksilla ja sponsoroinnilla (Kourula & Halme 2008). Integrointi tarkoittaa yritysvastuun integroimista mukaan liiketoimintaan ja strategiaan, jolloin yritysvastuu on olennainen osa yrityksen toimintaa ja tavoitteita (Kourula & Halme 2008). Kolmas vastuullisuuden toteutustapa on innovointi, jossa vastuullisuus ajaa yrityksen kehittämään uutta liiketoimintaa, tuotteita tai palveluja yritysvastuun ympärille (Kourula & Halme 2008). Nämä eri yritysvastuun toteutustavat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan yrityksen vastuullisuustyö voi toteutua näiden erilaisista sekoituksista (Halme & Laurila 2009).

Yritysvastuun toteutustapoja on tutkittu Halmeen ja Laurilan (2009) tutkimuksessa, jossa todettiin, että integroimalla ja innovoimalla yritys voi saavuttaa merkittävämpiä taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä kuin hyväntekeväisyydellä. Vastuullisuuden liittäminen osaksi yrityksen pääliiketoimintaa edistää vastuullisuustyöstä saatavia hyötyjä (Halme & Laurila 2009; Porter & Kramer 2006). Yritysvastuun integroinnilla on suoraan positiivisia vaikutuksia yrityksen maineeseen ja se vähentää liiketoiminnan riskejä (Halme & Laurila 2009; Porter & Kramer 2006). Yritysvastuulla voidaan saavuttaa suoria taloudellisia vaikutuksia, jolloin vastuullinen toiminta on ns. win-win tilanne sekä yritykselle että yhteiskunnalle (Halme & Laurila 2009; Porter & Kramer 2006). Esimerkiksi uusi teknologia vähentää energian tarvetta, jolloin yritys säästää samalla, kun se toimii vastuullisesti pyrkimällä energiatehokkuuteen (Halme & Laurila 2009). Sama pätee sosiaalisiin vastuullisuustoimiin. Henkilöstöstä huolen pitäminen parantaa työmotivaatiota ja saa työntekijät sitoutumaan pidemmäksi ajaksi yritykseen (Halme & Laurila 2009; Porter & Kramer 2006). Nämä molemmat vastuullisuustoimet lisäävät toiminnan tehokkuutta ja tuovat samalla kustannussäästöjä (Halme & Laurila 2009; Porter & Kramer 2006).

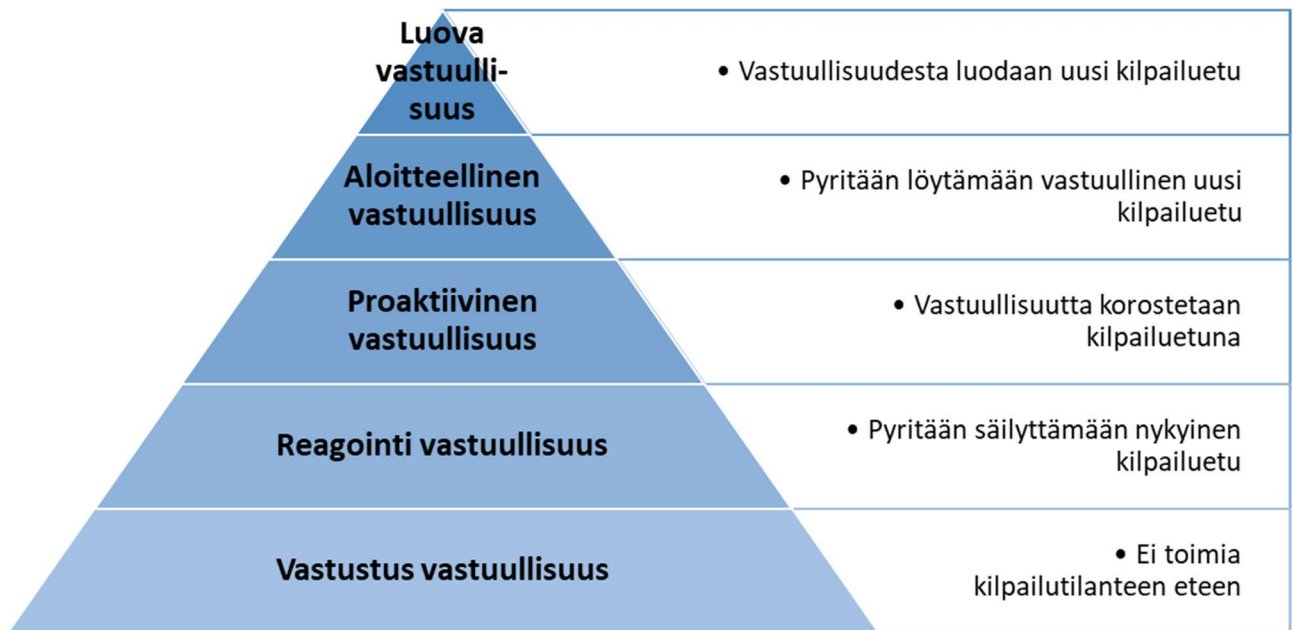
Kun yritysvastuu valitaan yrityksen liiketoiminnan uudistumisväyläksi, siitä on samanlaisia etuja kuin yritysvastuun integroinnilla (Halme & Laurila 2009). Yrityksen liiketoiminnan lähtökohtana on tehdä voittoa, joten vastuullisuusinnovaatioiden ensimmäinen lähtökohta on olla kannattavaa ja tuottaa voittoa yritykselle (Halme & Laurila 2009). Yhteiskunnalle yrityksen vastuullisuusinnovointi on hyväksi, koska yritys pyrkii markkinalähtöisesti kehittämään ratkaisuja ongelmiin (Halme & Laurila 2009).

Näin valtion ei tarvitse itse kehittää politiikan ohjauskeinojen kautta ratkaisuja ongelmiin (Halme & Laurila 2009).

### **3.2.2 Yritysvastuun kehityskaari**

Yritysvastuun kehityskaarta ovat tutkineet monet tutkijat (mm. Heikkurinen 2010; Halme & Laurila 2009; Zadek 2004; Ansoff & McDonell 1990), joiden mielestä vastuullisuuden kehittyminen koostuu sekä toiminnallisesta kehityksestä että tietoisuuden kehityksestä. Yritykset ovat markkinoilla erivaiheissa vastuullisuuden kehityskaarella ja kehityksen vaihteita voidaan kuvata kehitysluokilla (Kuva 8): vastustaminen, reagoiminen ja proaktiivinen vaihe (Halme & Laurila 2009). Vastustusvaiheessa yritys ei koe ulkoisten vaatimusten vaikuttavan yrityksen liiketoimintaan. Reagointivaiheessa yritys huomioi ulkoiset vaatimukset niiden tultua ilmi heidän toimintaympäristössään. Proaktiivisessa vaiheessa yritys ennakoii ja kehittää toimintaansa ottaen vastuullisuuden osaksi strategiaa, jolloin liiketoiminta kulkee vastuullisuus edellä (Heikkurinen 2010; Halme & Laurila 2009; Ansoff & McDonell 1990).

Heikkurinen (2010) pohjautuen Ketolan (2005) sekä Ansoff ja McDonellin (1990) tutkimuksiin, tuo kaksi kehitysvaihetta lisää vastuulliseen strategian kehitysvaiheisiin (Kuva 8): aloitteellinen kehitysvaihe ja luova kehitysvaihe. Aloitteellisessa kehitysvaiheessa yritys tavoittelee omaan toimintaansa uusia kilpailuetuja vastuullisuudesta (Ansoff & McDonell 1990; Heikkurinen 2010). Luovan eli innovaatiovaiheen yritykset yrittävät luoda ja kehittää vastuullisuudesta kokonaan uutta kilpailuetua ja liiketoimintaa (Ansoff & McDonell 1990; Heikkurinen 2010). Vastuullisuuden roolin merkityksen kasvaessa liiketoiminnassa tulisi vastuullisuuden näkyvyyden kasvaa samassa suhteessa myös viestinnässä (Ketola 2006).



Kuva 8 Yritysvastuun kehitysvaiheet. Muokattu Heikkurisen (2010) mukaan.

### 3.3 Yritysvastuu sahateollisuudessa

Sahateollisuus ei ole poikkeus vastuullisilla markkinoilla, vaan myös sahateollisuuden yrityksiltä vaaditaan nykypäivänä vastuullisuutta. Lantan (2010) mukaan yritysvastuu on tullut merkittäväksi osaksi toimintaa keskisuurissa sahateollisuuden yrityksissä. Metsäsertifioinnit ovat olleet näkyvimpiä esimerkkejä vastuullisuustyöstä metsäalalla. Sahoilla käytetään vastuullisesti kasvatettua puuta ja vastuullisen toimitusketjun sertifikaatit todistavat koko arvoketjun toiminnan vastuullisuutta. Rätty et al. (2017) mukaan vastuullisuus ja siitä viestiminen takaa hyvän yrityskuvan säilymisen markkinoilla.

Metsäteollisuudessa taloudellinen vastuullisuus toimii pohjana kaikelle vastuullisuudelle, koska yritysten päätehtävä on toimia kannattavasti ja edistää talouskasvua toimialueellaan. Sahat ovat merkittäviä kantorahojen ja palkkojen maksajia paikallisesti (Sipiläinen 2018). Ekologinen vastuullisuus kattaa metsiin ja ympäristöön liittyvät vaikutukset (Varis 2017), ja ilmastonmuutos vaikuttaa nykypäivänä vastuullisuustyön sisältöön myös metsäteollisuuden yrityksissä (Tuppura et al. 2014). Ekologisen vastuullisuuden keskeisiä osa-alueita ovat myös ympäristönsuojelu ja luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen (Tuppura et al. 2014). Metsäteollisuudessa sosiaalinen

vastuullisuus keskittyy ihmisten, niin työntekijöiden, paikallisten kuin asiakkaiden hyvinvointiin ja oikeuksiin (Varis 2017).

Keskisuurista metsäteollisuuden yrityksistä on vain vähän vastuullisuustutkimusta, koska vastuullisuustutkimukset keskittyvät enimmäkseen suuriin yrityksiin (Halme & Laurila 2009, Li et al. 2014). Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan suurten yritysten vastuullisuus on usein eri tyyppistä ja rakentuu eri tavalla kuin pienempien, joten eri kokoisten yritysten vastuullisuuden tutkiminen on järkevää. Isoilla yrityksillä on enemmän resursseja panostaa vastuullisuustyöhön ja sen kehittämiseen, ja monissa suurissa yrityksissä onkin omat vastuullisuudesta vastaavat työryhmät. Pk-yrityksissä vastuullisuus on puolestaan osa muita toimintoja ja kytkeytyy osaksi muita työtehtäviä. Toisaalta tutkimukset puoltavat vastuullisuuden integroimista kaikkeen toimintaan (Halme & Laurila 2009), joten pienille ja keskisuurille yrityksille on etua siitä, että ne ovat ketterämpiä toiminnassaan ja pystyvät reagoimaan nopeammin markkinamuutoksiin sekä pystyvät kytkemään vastuullisuuden osaksi kaikkea liiketoiminnan osa-alueita.

Tämän tutkimuksen vertailukohteena käytetään Marja-Leena Lantan pro gradu työtä vuodelta 2010. Siinä haastateltiin sahateollisuuden pk-yritysten johdon asennetta vastuullisuuteen ja vastuullisuuden toteutumista yrityksissä (Lantta 2010). Tutkimuksen tuloksena nousi esille, että 2000-luvulla keskisuurissa metsäteollisuusyrityksissä vastuullisuuden koettiin toteutuvan, mutta sitä ei osattu määritellä eikä siitä osattu viestiä liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla (Lantta 2010). Sahatavaran vastuullisuudesta ei myöskään uskottu olevan kilpailuetu markkinoilla (Lantta 2010). Tarkoituksena onkin vertailla tässä työssä vastuullisuuden kehittymistä viimeisen kymmenen vuoden aikana keskisuurissa sahateollisuuden yrityksissä.

Kansainvälistä verrokkiaineistoa löytyy Kiinasta, jossa on haastateltu sahateollisuuden pk-yrityksiä toiminnan vastuullisuudesta ja yritys vastuun aiheuttamista asenteista johtotasolla (Li et al. 2016). Li et al. (2016) mukaan pk-yritysten johtajien arvot vaikuttavat monesti yrityksen arvoihin ja että silloin motivaatio vastuullisuuteen on usein myös sisäsyntyistä. Toisessa tutkimuksessa havaittiin, että isoilla yrityksillä on enemmän resursseja panostaa vastuulliseen toimintaan (Li & Toppinen 2011). Isommilta yrityksiltä sidosryhmät vaativat enemmän vastuullista toimintaan, koska ne ovat enemmän esillä mediassa ja niiden toiminnan vaikutus on suurempi (Li & Toppinen 2011).

Lappeenrannan yliopiston kandidaatin tutkielmassa Tahvanainen (2016) tutki haastattelututkimuksella pienten ja keskisuurten metsäteollisuusyritysten yritys vastuuta. Tulosten mukaan vastuullisuus nähtiin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä keskeisenä osana toimintaa. Vastuullisuuden koettiin olevan markkinoilla selkeä kilpailuetu, josta asiakkaat ovat kiinnostuneita. Vastuullisuus vaikutti merkittävästi yritysten päätöksentekoon, esim. alihankkijoiden valintaan. Tulosten mukaan metsäteollisuus yritysten lähimmät sidosryhmät odottavat vastuullista toimintaa ja läpinäkyvää raportointia yrityksiltä. Yritysvastuu koetaan hyvänä lähtökohtana, johon muu liiketoiminta on hyvä perustaa. Tulevaisuudessa vastuullisuuden merkityksen uskotaan kasvavan ja vastuullisuusinvestointien entisestään lisääntyvän.

Pettersson ja Suopajarvi (2018) tutkivat vastuullisuutta sosiaalisen toimiluvan kautta Pohjois-Suomessa. Tuloksina oli, että metsäalalla korostuu ekologinen vastuullisuus ja sosiaalinen vastuullisuus jää vähemmälle huomiolle. Paikalliset asukkaat kokivat, että suurin metsäteollisuuden aiheuttama uhka liittyy metsien monimuotoisuuden tuhoutumiseen. Lait ja säädökset koettiin olevan tarpeeksi kattavia turvaamaan ekologisen vastuullisuuden. Monet alueen asukkaista olivat töissä metsäteollisuudessa tai saivat kantorahatuloja sieltä, joten sosiaalinen vastuullisuus koettiin toteutuvan alueella. Raportointi ja läpinäkyvä viestintä koettiin tärkeäksi tekijäksi sosiaalisen toimiluvan ja luottamuksen saavuttamiseksi.

Baumgartner (2019) tarkasteli YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden esiintymistä metsäteollisuudessa. Metsäteollisuuden koettiin sekä auttavan että haittaavan kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Positiivisina vaikutuksina kestävään kehitykseen olivat ympäristön ja ekosysteemin hyötyminen metsätaloudesta; tulojen ja hyvinvoinnin kasvu paikallisella tasolla; metsien ruuantuotanto; puhtaan veden tuotanto, puumateriaalin hiilensidontakyky ja puupohjaisten tuotteiden pienempi hiilijalanjälki sekä ekologisuus. Negatiivisina vaikutuksina mainittiin tehometsätalouden ja puun kysynnän kasvun lisäävän metsäkatoa, haittaavan luonnon monimuotoisuutta ja lisäävän luonnonmullistusten haittoja (esim. tulvat ja mutavyöryt).

Baumgartnerin (2019) mukaan erityisesti YK:n Kestävän kehityksen tavoite SDG 15 *Maanpäällinen elämä* korostuu metsäalalla ja siihen suoranaisesti liittyvät myös

tavoitteet SDG 2 *Ei nälkää*, SDG 6 *Puhdas vesi ja sanitaatio*, SDG 8 *Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, SDG 10 *Eriarvoisuuden vähentäminen*, SDG 12 *Vastuullista kuluttamista* ja erityisesti SDG 13 *Ilmastotekoja*. Tutkimuksessa tuotiin esille, että YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet ovat liian ylätasoinen poliittinen työväline, jonka pohjalta yritysten on hankala toteuttaa omaa vastuullisuustyötänsä. Lisäksi mainittiin, että alatavoitteista vain kolmasosalle on tieteellistä perustaa (ICSU 2015). Tutkimus kehottaa organisaatioita ja instituutioita kehittämään vastuullista toimintaa kokonaisvaltaisesti ja käyttämään vastuullisen toiminnan kehittämiseksi työvälineitä, esim. metsäsertifioinnit ja ISO-standardit, jotka tukevat yritysten vastuullisuustyötä paremmin toiminnan tasolla (Baumgartner 2019).

Tauszig ja Toppinen (2017) tutkivat Brazilian metsäteollisuusyritysten vastuullista toimintaa ja YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden ilmentymistä yritysten toiminnassa. Tutkimuksessa oli mukana viisi metsäteollisuuden yritystä, joista yksi oli keskisuuri ja muut isoja. Suurissa yrityksissä vastuullisuus painottui enemmän ympäristövastuuseen ja huomioi koko arvoketjun vastuullisuuden tilanteen. Keskisuuressa yrityksessä painottui ympäristövastuun lisäksi vahvasti myös sosiaalinen vastuullisuus.

Tauszigin ja Toppisen (2017) mukaan kaikki kestävän kehityksen tavoitteet huomioitiin metsäteollisuuden yrityksissä, mutta haastatellut nostivat voimakkaimmin esille SDG 13 *Ilmastotekoja*. SDG 13 painottumista perusteltiin sillä, että raakamateriaali hankitaan metsästä ja verrattuna muihin materiaaleihin puupohjainen materiaali on uusiutuvaa, kierrätettävää ja biohajoavaa. Näiden lisäksi materiaali sitoo itseensä hiilidioksidia ja on näin hiilinieluna osa ratkaisua ilmastonmuutoksen tuomiin haasteisiin. Lisäksi SDG 17 *Yhteistyö ja kumppanuus* tavoitteen merkittävyyttä korostettiin, koska yritykset kokivat, että yhteistyöllä eri alojen välillä voidaan taistella ilmastonmuutosta vastaan ja saavuttaa ilmastotavoitteet. Tutkimuksen mukaan metsäteollisuus pystyy omalla panoksellaan osallistumaan kestävän kehitykseen tavoitteiden saavuttamiseen tarjoamalla markkinoille uusiutuvia ja kestävästi tuotettuja biotuotteita, tarjoamalla uusiutuvaa bioenergiaa ja mahdollistamalla biotuotteiden ja -energian tuotanto kestäväällä tavalla eli tukemalla kestävä metsänkasvatusta.

Makkonen ja Sundqvist-Andberg (2017) havaitsivat että toimitusketjujen kehittäminen digitalisaation avulla voisi parantaa tehokkuutta ja tuoda kustannussäästöjä

sahateollisuudessa. Digitalisaation kehittäminen mahdollistaisi mm. molempiin suuntautuvan tehokkaan informaation kulun eri toimijoiden välissä sahojen toimitusketjussa. Tiedonjakaminen vaatisi panostusta koko toimitusketjun väliseen yhteistyöhön, koska yksikin itsenäinen toimija toimitusketjussa hitautta ja kankeutta. Täten digitalisaatio olisi keino toteuttaa entistä tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi toimintatapa. Digitalisaatio voisi samalla tarjota ratkaisun helpottamaan sahojen viestintää loppukäyttäjille. Esimerkiksi kuluttajat voisivat päästä virtuaalimatalle metsään, josta tuotteen raaka-aine on peräisin.

Lähtinen et al. (2016) tutkivat erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa vastuullisuusraportointia pk-sahojen ja metsänomistajien yhteistyönä. Tutkimuksessa vertailtiin metsänomistajien ja sahojen arvostuksia yritysvastuusta sekä tutkittiin kiinnostuneisuutta vastuullisuusraportointiin. Vastuullisuusraportointiin ei ole motivaatiota pk-sahoilla, kun siitä hyödyt ovat epäselviä, varsinkin kun henkilöstö ja taloudelliset resurssit ovat muutenkin hyvin rajalliset. Tutkimuksessa todettiin, että vastuullisuustietoisuuden lisääntyessä sidosryhmissä, vaatii se sahoja viestimään entistä enemmän saavuttaakseen sosiaalisen toimiluvan.



## **4. AINEISTO JA MENETELMÄT**

### **4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu**

Kvalitatiivinen tutkimus, josta käytetään myös termiä laadullinen tutkimus, soveltuu käytettäväksi, kun halutaan tutkia jotain ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa syvällisesti, tai kun halutaan laatia uudelle ilmiölle teoreettinen tulkinta tai todentaa jo olemassa olevaa teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelua käytettäessä tavoitteena on usein tiedon kerääminen tutkittavasta ilmiöstä ja sen ominaisuuksista, etsiä uusia näkökulmia ilmiön tulkintaan kuin, ja todentaa jo olemassa olevia teorioita tai laadittua hypoteesia (Hirsjärvi & Hurme 2008). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa käytetään teemahaastattelua, luodaan hypoteesien sijasta ennemminkin lähtöteemat, jotka täydentyvät analyysivaiheessa muilla esille nousevilla teemoilla (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmä on yleensä haastattelu, havainnot, tai erilaiset dokumentoidut tiedot (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineisto on usein määrällisesti pienempi kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tähän on mainittu usein kaksi syytä: Ensiksi tarkoituksena ei ole tavoitella tilastollista yleistettävyyttä ja toiseksi laadullinen aineisto on usein paljon moniulotteisempaa aineistomateriaalia, jonka analysoimisessa kuluu paljon enemmän työpanosta, joten sen sekä aikatarve että kustannukset ovat moninkertaisia verrattuna kvantitatiiviseen tutkimusaineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa satunnaisotanta on yleinen tapa toteuttaa aineistonkeruu, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein harkittua otantaa (Hirsjärvi & Hurme 2008). Harkinnanvarainen näyte mahdollistaa syvällisen analyysin tutkittavasta ilmiöstä ja voi tuoda uusia näkökulmia esille haastatteluista (Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelussa harkinnanvarainen haastateltavien valinta takaa laadukkaamman ja luotettavamman aineiston (Hirsjärvi & Hurme 2008). Esimerkiksi haastateltavat valitaan tietyt ehdot täyttävästä perusjoukosta ja tämän lisäksi varmistetaan etukäteen, että haastateltavilla on aikaisempaa kokemusta, tietämystä tai käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää,

että haastateltavat osaavat antaa tarpeeksi relevanttia tietoa tutkijalle, koska muuten aineisto voi jäädä suppeaksi, vaikka haastateltavia olisikin ollut runsaasti (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua voidaan käyttää niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelun ominaispiirre on, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tilanteen tai ilmiön, johon tutkija tutustuu alustavasti kirjallisuuden avulla, ja sen pohjalta muodostaa teemahaastattelurungon. Teemahaastattelu perustuu siten ennalta määritettyihin lähtöteemoihin, jotka muodostuvat aikaisempien tutkimustulosten ja aiheesta löytyvän kirjallisuuden perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2008). Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset teemahaastattelussa, jossa haastattelukysymykset mukailevat näitä ennalta valittuja lähtöteemoja (Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastatteluaineiston perusteella tutkija muodostaa oman tulkintansa ilmiöstä ja tiivistää sen käsitteeksi (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Haastattelu voi olla strukturoitu (esim. lomakehaastattelu), puolistrukturoitu tai täysin vapaamuotoinen (esim. syvähaastattelu) (Hirsjärvi & Hurme 2008). Strukturoidussa haastattelussa kysymykset kysytään siinä muodossa ja järjestyksessä kuin ne on ennalta määrätty, kun taas vapaassa haastattelussa voidaan jokaisella haastattelukerralla vapaasti muunnella kysymysten muotoa, jättää osa kysymyksistä käsittelemättä, tai esittää kokonaan uusia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Puolistrukturoitu haastattelu on näiden kahden menetelmän välimuoto, eli kysymykset noudattelevat ennalta asetettuja teemoja, mutta kysymysten rakenne tai järjestys voivat vaihdella ja vastaus muoto voi olla avoin tai strukturoidumpi (Hirsjärvi & Hurme 2008, Eskola ja Suoranta 1998).

## **4.2 Analysointimenetelmä**

Tässä tutkimuksessa käytetään analyysin pohjana laadullista aineistolähtöistä sisällön analyysia, johon otetaan vaikutteita myös temaattisesta analysoinnista. Sisällönanalyysia pidetään joko yleisesti väljänä teoreettisena kehyksenä, tai ylätasoinen menetelmänä muille laadullisille analysointimenetelmille ja sitä voidaan käyttää monissa erilaisissa laadullisissa analyyseissa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä työssä käytetään temaattista

analyysia, kuten Braun & Clarke (2006) ovat sen määritelleet, eli vapaana analyysimetodina, joka perustuu sisällönanalyysin tapaan pitkälti tutkijan tulkintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kirjallisuudessa esiintyy erilaisia näkemyksiä näiden kahden analysointimenetelmän yhteneväisyyksistä ja eroista, mutta minkäänlaista varmuutta näiden menetelmien eroista ei ole. Esimerkiksi sisällönanalyysissäkin nimitetään luokat joskus teemoiksi, mikä viittaisi enemmän temaattiseen analyysiin sekä joskus käytetään *temaattista sisällönanalyysi* nimeä analyysimenetelmästä, mikä hämärtää näiden menetelmien rajoja. Yleisesti sisällönanalyysissa käytetään sanoja *luokittelu*, *luokka* ja *kategoria*, kun temaattisessa analyysissä käytetään sanoja *teemoittelu* ja *teema*. Useat lähteet mieltävät sisällönanalyysin enemmän suoraksi sanalliseksi tulkinnaksi, kun taas temaattinen analyysi mielletään enemmän sanojen ja sanontojen epäsuorien ilmauksien tulkinnaksi. Sisällönanalyysi tähtää muodostamaan yhden kokoavan käsitteen, kun taas teema-analyysi pyrkii monien teemojen muodostamaan *temaattiseen karttaan (mind-map)*. Sisällönanalyysissa lähtökohtana on päättää jo suunnitteluvaiheessa mitä tutkitaan, kun taas temaattinen analyysi voi vasta teemoitteluvaiheessa muodostaa lopullisen tutkimuksenkohteen kiinnostavista asioista kerätyn aineiston pohjalta. Tämä edellyttää analyysivaiheessa aineiston arviointia, vastaako aineisto tutkimuskysymyksiin, vai onko lisähaastattelut tarpeen. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Molemmat analyysit voidaan toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti ja molemmat perustuvat samoihin analysoinnin periaatteisiin ja logiikkaan. Päättely voi olla joko aineistolähtöistä eli induktiivista tai teorialähtöistä eli deduktiivista. Lisäksi abduktiivinen päättely, jossa vuorottelee aineisto- ja teorialähtöinen päättely, on mahdollinen analyysimenetelmän muoto. Sekä temaattinen analyysi että sisällönanalyysi kuuluvat laadullisen analyysin toiseen ryhmään, jossa analyysi ei pohjaudu suoraan yksittäisiin tiukkoihin teorioihin tai epistemologioihin, vaan analyysiin voidaan vapaasti soveltaa erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi, kuten myös temaattinen analyysi, sopii hyvin strukturoimattoman aineiston analysointiin. Molemmissa analyysimenetelmissä analyysi pitää tehdä logiikalla, että haetaanko tutkimuksen aineistosta samankaltaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullinen aineisto on yleisesti ottaen aina hyvin moninaista ja pirstaleista, joten laadullisen sisällönanalyysin päätavoite onkin saada aineisto selkeämpään ja yksinkertaisempaan muotoon sekä muodostaa selkeä kokonaisuus tutkimuskohteesta. Selkeästä aineistosta on helpompi muodostaa luotettavia johtopäätöksiä. Tutkimuksen aiheen rajaaminen on tärkeää suunnitteluvaiheessa, koska kaikkea ei pysty yhdessä tutkimuksessa tutkimaan. Tutkimuksen aiheen määrittämisen ja rajaamisen jälkeen lähdetään suunnittelemaan aineistonkeruuta. Aineistonkeruu suunnitellaan siten että aineiston pohjalta pystytään muodostamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Temaattisessa analyysissä tutkimuskysymyksiä tai -kohdetta voidaan vielä tarkentaa aineistonkeruun jälkeen. Analyysissa alateemat kootaan yhteen ja teemojen yhdistelyprosessista muodostuu vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopuksi laadullisessa analyysissä empiirinen aineisto muokkautuu tutkimuskohdetta kuvaavaksi teoriaksi, joka on tutkijan tulkinna ja päättelyn subjektiivinen tulos. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Milesin ja Hubermanin (1994) menetelmää mukaillen laadullisessa aineistopohjaisessa sisällönanalysoinnissa on kolme vaihetta: Pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ensiksi pelkistämällä aineistoa muokataan helpommin ja yleisemmin tulkittavaksi ja aineistosta rajataan pois kaikki ylimääräinen, mikä ei ole olennaista tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Seuraavaksi aineistoa ryhmitellään eli teemoitellaan saman aihealueen asiasisällöt omiin kategorialuokkiin eli teemoihin, jotka heijastavat, tutkimuksen mukaan, joko samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoja voi olla eri tasoisia: Pääteemat, yläteemat ja alateemat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Myös numeerinen luokittelu ja tyypittely on yksi ryhmittelyn mahdollisista menettelytavoista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Abstrahointivaiheessa pelkistetystä ja ryhmitellystä aineistosta muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi 2018). Hyvään temaattiseen analyysiin ei riitä vain tulosten ja teemojen kuvailu, vaan siihen kuuluu lisäksi myös tulosten eli teemojen välisten yhteyksien tarkastelu (Hirsjärvi & Hurme 2008). Laineen (2010) mukaan yksittäisiä ja yksilöllisiä piirteitä ei kuitenkaan kuulu poistaa tai piilottaa abstrahoinnissa.

Tässä kappaleessa perehdytään syvemmin vielä teemoittelumenetelmään. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa haetaan samankaltaisuutta, teema muodostuu sellaisesta asiasta, joka nousee haastatteluista usein ja toistuvasti esille ja on yhteistä haastateltaville. Samaan

luokkaan teemoitetut sanat ja ilmaukset eivät ole täysin identtisiä, vaan teemoittelu perustuu tutkijan tulkintaan sanojen ja ilmausten todellisesta merkityksestä. Ennen haastattelua muodostetaan lähtökohtateemat kirjallisuuskatsauksen ja aikaisemman tiedon perusteelta. Haastatteluista voi nousta esiin uusia näkökulmia, joista voi muodostua mielenkiintoisempia teemoja kuin mitä lähtöteemat olivat. Näiden teemojen erona on usein se, että lähtöteemat muodostuvat yleisistä tulkinnoista ja teorioista, kun taas haastattelun aikana muodostuneet teemat ovat tutkijan subjektiivisia tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008).

### **4.3 Tulosten luotettavuusarviointi**

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusluonne on tutkia syvällisempää tietoa kuin mitä kvantitatiivisissa tutkimuksissa lukumäärät ja numeeriset arvot pystyvät antamaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivinen tulkinta on aina läsnä, vaikka objektiivisuus on tieteellisen luotettavuuden lähtökohtana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta harvoin pystytään todentamaan tilastollisella yleistettävyydellä tai tutkimuksen toistamisella, koska kyse on yleisesti subjektiivisesta tulkinnasta; siitä miten tutkija tai haastattelijä ymmärtää ja tulkitsee haastateltavaa sekä siitä, miten lukija ymmärtää tutkijaa. Luotettavuus perustuu kvalitatiivisissa tutkimuksissa toteutuksen tarkkaan kuvailuun ja läpinäkyvyyteen, jolloin lukija pystyy ymmärtämään tutkijan päätelmiä ja näin lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tulosten läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta pyrittiin parantamaan vielä haastateltavien suorilla lainauksilla. Luotettavuutta voidaan parantaa myös käyttämällä tieteenalalla jo vakiintuneita tutkimusmenetelmiä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä ja usein käytettyjä. (Tuomi & Sarajarvi 2018)

Haastatteluissa pyrittiin vastausten luotettavuuteen ja todenperäisyyteen. Sattumanvaraisuutta tai haastateltavan subjektiivisia näkemyksiä pyrittiin vähentämään haastattelemalla kahta saman yrityksen edustajaa samalla haastattelumenetelmällä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004). Haastateltavat edustivat samaa yritystä, mutta eri osastoilta tai johtotasoilta, millä pyrittiin samaan mahdollisimman asiantunteva ja laaja näkemys yritysten vastuullisuustyöhön. Haastateltujen asiantuntevuus oli riittävää ja luotettavan oloista. Haastateltavat olivat halukkaita osallistumaan ja kertomaan

yrityksensä vastuullisuustoiminnasta ja strategiasta, jonka he puhuivat avoimesti ja luontevasti yrityksen toiminnasta, mikä parantaa aineiston ja analyysin luotettavuutta.

Aineistonkeruun aikana tulosten luotettavuutta pyrittiin parantamaan kysymysten yksiselitteisellä muotoilulla, minkä lisäksi haastattelijalla oli mahdollisuus selventää kysymyksiä haastateltavalle epäselvissä tilanteissa. Vastausten sisällön validius vahvistettiin epäselvissä tilanteissa joko jo haastatteluissa tai jälkikäteen tekemällä lisäkysymyksiä väärin ymmärrysten välttämiseksi. Haastattelut riittivät tuomaan olennaiset asiat esiin johtopäätelmien tekemiseksi eikä uusia lisähaastatteluja tarvittu.

Haastatteluvastausten lisäksi analysoinnilla on merkittävä rooli tulosten luotettavuuteen. Laadullisessa sisällönanalysoinnissa pyritään käsittelemään aineistoa mahdollisimman objektiivisesti, vaikka tutkijan subjektiiviset tulkinnat näkyvät aina tulkinnoissa laadullista aineistoa analysoitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, Hirsjärvi & Hurme 2008). Analysoinnissa pyrittiin objektiivisten tulkintojen perusteella muodostamaan teemaluokittelujoukkoja, joista pystyttiin kokoamaan tulokset mahdollisimman selkeäksi kokonaiskuvaksi.

#### **4.4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä pohjautuu kvalitatiiviseen menetelmään ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kvalitatiivisella tutkimusasetelmalla saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva yritysvastuusta sahatteellisuudessa. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset määriteltiin siten, että sen tuloksia pystyttäisiin vertaamaan vuonna 2010 toteutettuun sahojen yritysvastuututkimukseen (Lantta 2010). Tämän vuoksi haastattelukysymykset olivat osittain samoja kuin vuoden 2010 tutkimuksessa. Näiden lisäksi luotiin etukäteen kokonaan uusia kysymyksiä teemahaastatteluissa käytettäväksi uusien näkökulmien tutkimiseksi. Edellistä tutkimusta mukailevat pääteema olivat yritysvastuun mieltäminen yrityksen johdon näkökulmasta ja vastuullisuuden toteuttamistavat yrityksessä. Tämän ohella uudeksi teemaksi valittiin yritysvastuun kehittyminen vuosina 2010–2020. Vastuullisuutta käsiteltiin tässä tutkimuksessa uudentlaisesta teoreettisesta näkökulmasta,

jonka pohjana käytettiin YK:n Kestävän kehityksen tavoitteita (ks. myös aiempi Tauszig ja Toppinen 2017).

Teemahaastattelun lähtöteemat määriteltiin ennen haastatteluja teoreettisen viitekehyksen eli kirjallisuuden ja edellisten yritysvastuu tutkimusten tulosten pohjalta. Haastattelujen lähtöteemat määritettiin verrokkitutkimuksen teemoja mukaillen, jotta vastuullisuuden kehitystä pystyttäisiin vertailemaan analyysissä luotettavasti. Lähtöteemoiksi muodostui yhteensä yhdeksän erilaista teemaa, jotka on koottu taulukkoon 1. Haastattelukysymykset (Liite 1) laadittiin näitä lähtöteemoja mukaillen, ja osa kysymyksistä oli samoja kuin verrokkitutkimuksessa. Vapaamuotoinen haastattelu rakentui näiden ennalta asetettujen haastattelukysymysten varaan, mikä varmisti sen, että haastattelussa läpikäytiin ennalta määritetyt lähtöteemat. Kysymykset olivat kaikille samat, mutta niiden järjestys tai kysymysten muoto vaihteli haastattelujen välillä. Haastattelukysymysten lisäksi luotiin täydentäviä lisäkysymyksiä haastattelujen sujuvuuden ja tarvittavan vastauslaajuuden saavuttamiseksi. Ennalta määritettyjen teemojen ja haastattelukysymysten lisäksi haastattelujen aikana ilmeni uusia mielenkiintoisia teemoja, joista haastattelija kysyi tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Tutkimukseen päätettiin nostaa uudeksi teemaksi vastuullisen toiminnan esteet ja haasteet. Avoin vastausmuoto antoi mahdollisuuden päästää yritykset ääneen ja yritykset pystyivät siten kertomaan toiminnastaan omin sanoin. Tämä oli tärkeää tutkimukselle, koska yritykset voivat toteuttaa vastuullisuutta hyvinkin eritavoin ja tämä oli hyvä saada esiin, vaikka kysymykset eivät osuisikaan juuri kyseisen yrityksen vastuulliseen toimintaan.

Taulukko 1 Tutkimuksen lähtöteemojen ja aineiston perusteella muodostetun uuden teeman rinnastukset teemahaastattelukysymyksiin (Haastattelukysymykset ks. Liite 1)

Lähtöteemat	Haastattelukysymys
Yritysten asenne vastuullisuuteen	6. Miten määrittelisit sanan ” <i> vastuullisuus </i> ”?
Vastuullisuuden merkitys yrityksille	12. Kuinka merkittävä yritysvastuu on yrityksenne kilpailukyvyn kannalta tällä hetkellä?
Vastuullisuustoimet	7. Miten yritysvastuu huomioidaan yrityksessänne?
Sidosryhmät & viestintä	9. Kenelle sidosryhmille kohdennatte vastuullisuusviestinnän? Minkä takia juuri nämä?
Tärkeimmät kestävä kehityksen tavoitteet	8. Mitkä ovat vastuullisuuden näkökulmasta tärkeimmät asiat, joihin panostatte?
Vastuullisuus yritystoiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa	10. Huomioidaanko SDG:t yritys vastuun suunnittelussa tai toteutuksessa?
Motivaatio vastuulliseen toimintaan	11. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet siihen, että SDG:t ovat tulleet osaksi teidän yritys vastuuta?
Vastuullisuuden kehittyminen 2010-2020	13. Miten vastuullisuuden huomiointi on muuttunut yrityksessänne tämän vuosikymmenen (v.2010-2020) aikana/työ urasi aikana?
Tulevaisuuden skenaario	14. Mitä trendejä on nähtävissä tulevaisuuteen?
<b>Uusi teema</b>	
Esteet vastuulliseen toimintaan	

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin perusjoukosta harkinnanvaraisesti hierarkkisen aseman mukaan. Tutkimukseen valittiin haastateltavia suomalaisten keski suurten sahayrityksten johtoportaalta, minkä lisäksi painotettiin sitä, että tutkimukseen osallistuvilla olisi peruskäsitys yritys vastuusta ja edustamansa yrityksen vastuullisuustoimista, sekä että heidän tulisi tuntea hyvin yrityksen operatiivinen toiminta ja päätöksenteon kulttuuri. Haastateltavat kutsuttiin mukaan tutkimukseen kirjallisesti sähköpostilla, jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja pääteemat, joita kysymykset tulisivat käsittelemään. Puhelimitse otettiin yhteyttä niihin yrityksiin, jotka eivät reagoineet sähköposteihin.

Tuomen ja Sarajärven (2008) mukaan on perusteltua antaa kysymykset etukäteen haastateltaville, jotta haastattelun aikana saataisiin mahdollisemman paljon tietoa selville asiasta. Tämän vuoksi haastateltaville informoitiin tutkimuksen aihepiirin pääteemoista. Kysymyksiä ei kuitenkaan haluttu lähettää etukäteen, jotta vastaukset eivät olisi liian



harkittuja ja ”viherpestyjä”, vaan että haastateltavat kuvaisivat vastuullisuuttaan mahdollisimman todenmukaisesti. Lisäksi haluttiin tutkia todellista asennetta ja suhtautumista vastuullisuuteen, sekä johtotason vastuullisuustiedon tasoa. Ennalta lähetetyt kysymykset olisivat mahdollistaneet vastausten suunnittelun ja ulkoa opetteluun sekä liian pitkälle viedyn vastuullisuusanalyysin toiminnasta.

Teemahaastattelut pidettiin vuonna 2020 tammi-maaliskuun aikana. Aineistonkeruun aikana oli käynnissä neljä viikkoa kestänyt mekaanisen metsäteollisuuden lakko Suomessa. Lisäksi on mainittava, että jo alkuvuonna 2020 koronavirus koettiin uhkana markkinoille Suomessa asti, mutta se mainittiin vain yhdessä haastattelussa, joka tehtiin viimeisenä vasta maaliskuun alussa. Teemahaastattelut toteutettiin Microsoft Teams -etäkokouksina, mikä mahdollisti haastattelun puhelimitse ja samalla haastateltavalle näytettiin kysymysten tueksi kuvia haastattelun aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastateltavia haastateltiin yksitellen ja haastattelujen kesto oli 45-60min.

Haastattelun aikana haastateltavat näkivät taustamateriaalina kaksi kuvaa: vastuullisuuden kolmijako (Liite 2) ja kestävän kehityksen tavoitteet (Liite 3). Kuvien päätarkoitus oli tukea haastateltavia muodostamaan loogisesti rakennetut vastaukset ja näin takaamaan tarpeeksi laajat vastaukset. Ennen kuvien näyttöä haastateltavia pyydettiin määrittelemään yritysvastuu ja kertomaan mitä se heille tarkoittaa. Määriteltyään vastuullisuuden kysymyksessä 6, näytettiin haastateltavalle havainnekuva vastuullisuuden kolmijaosta (Liite 2), ja kerrottiin tutkimuksen käsittelevän vastuullisuutta tämän kolmijaon mukaan, minkä jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan heidän yrityksensä vastuullisuustoimista (kysymys 7). Kysymyksissä 8–14 näytettiin kuva YK:n kestävän kehityksen tavoitteista (Liite 3) ja haastateltavia pyydettiin kertomaan kuvaa apuna käyttäen yritykselle tärkeimmät vastuullisuustavoitteet, jotka huomioidaan toiminnassa.

Aineiston analysoinnissa käytettiin yhdistellen laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin menetelmiä. Aineistonanalyysi aloitettiin pelkistämällä aineistoa selkeämpään muotoon. Tämä toteutettiin purkamalla nauhoitetut haastattelut litteroiduksi aineistoksi Exceliin asiasisältöä painottaen mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Sanallisen haastatteluaineiston sisältöä pyrittiin tulkitsemaan

mahdollisimman objektiivisesti, vaikka tutkijan subjektiiviset tulkinnat näkyvät aina tulkinnoissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, Hirsjärvi & Hurme 2008).

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan haastateltavien sanoihin ja epäsuoriin ilmauksiin, koska haastattelut tehtiin puhelimella, joten haastateltavien ilmehdintää, kehonkieltä tai tauotusta ei kyetty luotettavasti analysoimaan (Hirsjärvi & Hurme 2008). Lisäksi haastatteluista litteroitiin sana tarkasti suoria lainauksia, joita käytetään tuomaan läpinäkyvyyttä tulosten tarkasteluun. Analysointiin kuului osana myös haastateltavan puheen arviointi. Haastateltavissa arvioitiin heidän asiantuntijuuttansa aiheeseen, luontevuutta, vastausnopeutta ja yleistä asennetta haastateltavaan aiheeseen. Tällä pyrittiin arvioimaan vastausten luotettavuutta ja todenperäisyyttä.

Seuraavaksi pelkistetty aineisto teemoiteltiin pääteemoihin, yläteemoihin ja alateemoihin. Teemat muodostettiin lähtöteemoihin perustuen, mutta myös uusia teemoja muodostettiin haastatteluissa ilmenneistä usein toistuvista ja yhteneväisistä asioista. Teemat ryhmiteltiin aluksi Excel-taulukoon haastattelukysymysten mukaiseen järjestykseen. Lopuksi abstrahoitui aineisto johtopäätöksiksi. Abstrahointi tapahtui yhdistellen ja tiivistäen laajasta teemataulukosta selkeä ”johtopäätökset” taulukko, jonka teemat muodostuivat tutkimuskysymyksistä. Abstrahoinnissa haluttiin tuoda esille myös joitain poikkeavia tuloksia, joita esitellään pääosin suorilla lainauksilla tulokset-osiossa.

#### **4.5 Tutkimusaineisto**

Aineisto koostui kahdeksasta asiantuntijahaastattelusta, joihin valittiin asiantuntijoiksi yritysten johto- tai esimiesasemassa olevia ja vastuullisuudesta vastaavia henkilöitä. Tutkimukseen osallistui asiantuntijoita viidestä suomalaisesta keskisuuresta saateollisuuden yrityksestä, joista haastateltiin 1-2 yrityksen vastuullisuusasiantuntijaa.

Tutkimus herätti pääosin kiinnostusta saateollisuuden yrityksissä ja yritysten asenne oli positiivinen haastattelua kohtaan. Tutkimukseen kutsuttiin sähköpostitse yhteensä 13 yritystä. Tavoittaminen sähköpostilla oli haastavaa. Tavoittaminen puhelimitse onnistui paremmin, mutta silti viisi yritystä jäi kokonaan tavoittamatta. Tavoitetuista yrityksistä kieltäytyi kolme yritystä, ja he vetosivat kiireeseen tai yleisesti huonoon tilanteeseen.

Tämä oli jo tiedossa osin ennalta, etenkin pienemmissä yrityksissä, koska potentiaaliset haastateltavat olivat henkilöitä, jotka matkustavat paljon ja tekevät yrityksissä tarvittaessa kaikkea liiketoiminnan johtamisesta tuotantoon.

Haastateltavat valittiin siten suhteellisen pienestä perusjoukosta, koska tutkimuksen aihe oli rajattu maantieteellisesti Suomeen, kokoluokaltaan keskisuuriin yrityksiin ja toimialaltaan sahateollisuuden yrityksiin, joiden pääliiketoimintana on sahaus. Nämä rajaehdot täyttäviä yrityksiä oli Valtionneuvoston toimialabarometrin yritystilaston mukaan vuonna 2018 kaiken kaikkiaan vain noin 25 (Sipiläinen 2008). Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat maantieteellisesti hyvin tasaisesti jakaantuneet ympäri Suomen. Tutkimukseen valittiin vain keskisuuria ja itsenäisiä sahayrityksiä, joiden pääliiketoimintana on sahaus. Keskisuuri yritys rajattiin Euroopan Komission (2003) määritelmää soveltaen, eli keskisuuri yritys on sahayritys, jonka liikevaihto on 10-50 miljoonaa, tai henkilömäärä on 50-250 henkilöä, tai täyttää edes jommankumman edellä mainituista ehdoista. Tutkimukseen osallistuneiden sahayritysten vuoden 2018 liikevaihdot olivat noin 35-150 milj. € välissä (Taulukko 2). Henkilöstön lukumäärän vaihteluväli oli noin 50-150 henkilöä. Kaikkien yritysten sahatavaran myynti kohdistui enemmän ulkomaan vientiin kuin kotimaan markkinoille. Yrityksillä oli sahatavaran vientiä melkein kaikkialle maailmaan ja päämarkkina-alueiksi mainittiin Eurooppaa, Afrikka, Lähi-Itä ja Aasia. Sahausliiketoiminnan lisäksi kaikilla yrityksillä oli biolämmön tuotantoa ja sivuainevirtojen myyntiä. Joillain yrityksistä oli sahauksen lisäksi myös muuta liiketoimintaa, kuten metsäpalvelu-, höyläys- tai sivuainevirtojen jatkojalostusliiketoimintaa. Kaikilla yrityksillä oli käytössä metsäsertifikaatteina ja alkuperäketjunsertifikaatteina joko PEFC, FSC tai molemmat.

Taulukko 2 Yritysten perustiedot

	<b>Yrityskoko (liikevaihto &amp; henkilöstömäärä)</b>	<b>Haastateltavien tittelit</b>	<b>Päämarkkina-alueet</b>	<b>Kotimaan ja ulkomaan myynninsuhde</b>
<b>Yritys A</b>	yli 100 milj. €	Talouspäällikkö ja Vientipäällikkö	Aasia, Eurooppa, Pohjois- Afrikka ja Lähi-Itä	20 % kotimaa
	yli 100 hlö			80 % vienti
<b>Yritys B</b>	50-100 milj. €	Toimitusjohtaja	Pohjois-Afrikka, Lähi-Itä, Länsi- ja Etelä-Eurooppa	40 % kotimaa
	yli 100 hlö			60 % vienti
<b>Yritys C</b>	yli 100 milj. €	Toimitusjohtaja ja Tuotantopäällikkö	Eurooppa, Aasia, Lähi-Itä ja Pohjois-Afrikka	20 % kotimaa
	yli 100 hlö			80 % vienti
<b>Yritys D</b>	alle 50 milj.€	Toimitusjohtaja	Eurooppa ja Aasia	20 % kotimaa
	alle 50 hlö			80 % vienti
<b>Yritys E</b>	alle 50 milj.€	Toimitusjohtaja ja Tuotantojohtaja	Eurooppa, Pohjois-Afrikka, Lähi-Itä ja Aasia	10 % kotimaa
	alle 50 hlö			90 % vienti

## 5. TULOKSET

### 5.1 Miten yritysvastuu mielletään yrityksissä?

Yritysvastuu koettiin yleisesti positiiviseksi ilmiöksi sahateollisuuden keskisuurissa yrityksissä. Hyvä vastuullisuuden perustaso koettiin saavutettavan jo lainsäädäntöä ja säännöksiä noudattamalla Suomessa. Sahateollisuus on raaka-aineensa vuoksi hyvin sidonnainen paikallis ympäristöön, joten erityisesti ekologinen vastuullisuus koettiin kuuluvan olennaiseksi osaksi metsäteollisuuden liiketoimintaa.

Haastateltavat määrittelivät ekologiseen vastuullisuuteen kuuluvaksi ympäristön huomioimisen, erilaisten ympäristöhaittojen ehkäisemisen ja resurssitehokkuuden. Yrityksille tärkeintä oli olla aiheuttamatta ylimääräistä haittaa ympäristölle omalla toiminnallaan ja huomioida toiminnassa päästöt, kestävä metsätalous, resurssitehokkuus

ja vesistöjen suojele. Lähtökohtana oli, että toiminta noudattelee vähintään lakeja ja säännöksiä. Haastateltavien mukaan tämä vastuullisuuden ”perus” taso kuitenkin ylitetään sahojen toiminnassa ja toimintaan kuuluuikin lainsäädännön vaatimien vastuullisuustoimien lisäksi myös vapaaehtoisia ekologisia vastuullisuustoimia. Ekologista vastuullisuutta ei koettu vain rasitteeksi toiminnalle tai lisäkustannukseksi, vaan sen koettiin tuovan yritykselle ympäristöhyötyjen lisäksi myös taloudellisia hyötyjä.

Toiseksi haastateltavat mielsivät vastuullisuuteen kuuluvaksi erilaiset sosiaalisen vastuullisuuden aihealueet. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liitettiin kuuluvaksi työntekijöiden hyvinvointi ja turvallisuus sekä paikallisten huomioiminen. Paikallisuus koettiin merkittäväksi sahayrityksille, koska sahat ovat pitkäikäisiä investointeja alueilla, joten pitkän aikavälin kestävän metsätalouden tukeminen alueella ja kestävän tuotannon ylläpitäminen ajavat myös sahan omaa etua. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus:

*”Olemme olennainen osa maakuntaa. Ei olla vain käymässä niin ympäristöstä ja ihmisistä pitää huolehtia.”*

Taloudellinen vastuullisuus jätettiin monesti mainitsematta tai sitten sitä ei osattu määritellä. Yrityksissä pidetään tuloksellisuutta ja kannattavuutta niin itsestäänselvytenä yrityksen toiminnassa, minkä vuoksi taloudellista vastuullisuutta ei haluttu korostaa. Haastateltavat mainitsivat kuitenkin, että yritykset pyrkivät olemaan luotettavia toimijoita, jotka maksavat työntekijöille palkat ja metsänomistajalle kantorahat ajallaan. Lisäksi koettiin, että sahayritykset ovat taloudellisesti vastuullisia, koska tuovat merkittävän määrän vientituloja Suomeen.

Sahajohtajien mukaan hinta on sahatavaramarkkinoilla tärkein tekijä, joka määrää tavaran menekin ja asiakassuhteiden jatkumisen tai uusien syntymisen. Sahoille tärkein sisäinen kilpailuetekijä on kustannustehokas tuotanto ja toiseksi tärkein tekijä on laadukas tasalaatuinen tuote. Luottamus on tärkeä tekijä, mikä tarkoittaa sahoille toimitusvarmuutta, laatutakuuta, aikataulussa pysymistä ja lupausten pitämistä. Ulkoisissa prosesseissa kilpailuetua tuovat sijainnin tuomat edut (mm. lähialueella laadukasta puuta, sataman läheisyys) ja puunhankintaprosessin toimivuus, johon haluttiin liittää myös alihankinta urakoitsijoiden toiminta.

Sahajohtajien mukaan sisäisistä sidosryhmistä kilpailuetua tuovat kevyt ja ketterä organisaatorakenne sekä henkilöstön osaaminen niin tuotannossa, puunostossa kuin myynnissäkin. Tärkeä tekijä kilpailukyvyllä ovat hyvät suhteet läheisiin sidosryhmiin. Ulkoisista sidosryhmistä tärkeiksi ja merkittävimmit mainittiin asiakkaat, metsänomistajat, urakoitsijat, rahoittajat ja paikalliset asukkaat.

Vastuullisuudesta ei koettu saatavan tuotteen tai asiakkaiden kohdalla mitään hyötyä kilpailukykyyn tai markkinoilla menestymiseen. Sahatavara ei erotu edukseen, vaikka se olisi vastuullisesti tuotettu, eikä vastuullisuudesta saa sahatavaramarkkinoilla lisätuloja. Useat teollisuusasiakkaat eivät ole kiinnostuneita vastuullisuudesta, eivätkä vaadi vastuullisuutta toimittajilta, koska kuluttajatkään eivät vaadi vastuullisuutta. Vain jotkut asiakkaat, lähinnä isommat ja huonekalujen jalostusketjussa toimivat asiakkaat, vaativat vastuullisuutta ja sertifiointeja sahatavaralta. Asiakkaiden kohdalla vastuullinen toiminta lähinnä turvaa pitkiä asiakassuhteita, koska luotettava, tasapuolinen ja reilu toiminta parantaa luottamusta. Tuotteen hinta määrää loppupeleissä kuitenkin asiakassuhteen jatkumisen.

Yleisimpänä jaettu käsitys oli, että vastuullisuus ei tuo sahatavaralle kilpailuetua, kun sitä verrataan muihin sahatavaroihin. Tilanne koettiin toisenlaiseksi, jos sahatavaraa verrataan muihin rakennusmateriaaleihin, esim. betoniin ja teräkseen. Silloin materiaalina kalliimpi sahatavara saa kilpailuetua ekologisuudesta, uusiutuvuudesta, terveellisyydestä ja esteettisyydestä.

Vastuullisuuden merkitys koettiin korostuvan enemmän sahan lähialueen sidosryhmissä. Vastuullisella toiminnalla yrityksen maine työnantajana, puunostajana ja paikallisena toimijana koettiin parantuvan. Osaavan työvoiman, puuraaka-aineen ja rahoituksen saaminen helpottuu, jos yritys koetaan vastuulliseksi toimijaksi ja yrityksen maine on hyvä. Yleinen ja paikallinen hyväksyttävyys koettiin myös merkittäväksi tekijäksi yrityksen kilpailukyvyllä.

## 5.2 Miten yritysvastuu esiintyy yritysten käytännön toiminnassa?

Milläkään yrityksellä ei aineistonkeräämisen aikaan ollut olemassa kirjallista vastuullisuusstrategiaa tai virallisia vastuullisuustavoitteita. Syinä tähän mainittiin strategioiden epätrendikkyys, viherpesuksi leimautuminen ja yleispätevien vastuullisuusstrategioiden merkitsemättömyys toiminnassa. Suurin osa yrityksistä koki, että tämän kokoluokan sahoille kirjoitetuilla vastuullisuusstrategioilla ei ole merkitystä, vaan sillä miten arvot tulevat ilmi jokapäiväisestä tekemisestä. Haastateltujen mukaan, vastuullisuus huomioidaan yritysten päätöksenteossa ja toteutuneet vastuullisuustoimet olivat pääasiassa syntyneet sahaliiketoiminnan kehityksen mukana, reagoitina epäonnistumisiin (esim. ympäristöonnettomuuksiin) tai lakisäädösten vuoksi. Vastuullisuus on merkittävä arvo toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa, mihin se kumpuaa useimmissa keskisuurissa yrityksissä yrityksen johdon omista henkilökohtaisista arvoista. Erityisesti pienemmillä sahoilla päätöksenteko ja toiminnan suunnittelu kerrottiin olevan epämuodollista ja päätöksenteko tapahtui sahatoiminnan lomassa. Seuraava sahajohtajan esimerkki kiteyttää pienten sahojen päätöksenteon tyylin:

*"Hallinto on hirvittävän kompakti – ja ei siellä ehkä ihan tällaisia [SDG] linjoja vedellä. Kyllä ne [vastuullisuustoimet] tulee ihan tästä päivittäisestä työstä. Käytännössä minä olen se ketä tekee viimeisen linjanvedon eikä hirveästi ole palavereja, kun on niin pieni porukka. Päätöksiä tehdään tuolla kentällä esim. työnjohdon kanssa. Heidän kanssaan jutellaan ja siellä mietitään, miten voitaisiin kehittää ja tehdä paremmin ja sitten tehdään. Se [pätöksenteko] on epäformaalia eikä muuten kestä kauan. Jos tulee joku hyvä idea niin sitä kokeillaan."*

Sahayritysten strategian suunnittelussa ja yritysten päätöksenteossa ovat mukana omistajat, johto ja esimiehet. Työntekijät eivät ole kaikissa yrityksissä aktiivisia kehittämään toimintaa, vaan osallistuminen kehitystyöhön tapahtuu lähinnä päivittäisen toiminnan ja esimiehien kautta. Eräs haastateltava mainitsi, että heillä työntekijät ovat omalta osaltaan kehittämässä liiketoimintaa:

*"Esimerkiksi strategian teossa meillä osallistetaan työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Niin sitä kautta on noussut vastuullisuusteemat esiin, kun ihmiset haluavat tuntea tekevänsä*

*vastuullista ja tärkeää työtä niin sitä kautta ne nousee [hallituksen] keskusteluihin, kun mietitään yrityksen tulevaisuutta ja mihin halutaan tähdätä.”*

Haastateltavien mukaan, esimiehet ja työntekijät ovat avainasemassa vastuullisuustoimien toteuttamisessa päivittäisessä toiminnassa, mutta vastuullisuuden kehittäminen on lähinnä reagoimista toiminnassa esiin tuleviin ongelmiin esim. työturvallisuuden epäkohtiin. Kun taas proaktiiviset vastuullisuustoimet koettiin enemmän yrityksen johtoportaan aikaansaannoksiksi. Tärkeänä pidettiin markkinatiedon, -trendien ja -riskien ymmärrystä ja tämän tiedon pohjalta tulevaisuuden strategisten suunnitelmien laadintaa. Etenkin pitkän aikavälin investointien ja kehitystyön koettiin nojautuvan markkinatiedon analysointiin ja ymmärrykseen. Osa haastateltavista koki, että etenkin keskisuurilla sahoilla resurssit ohjautuvat helposti hyvinä aikoina maksimaalisen tuotannon, puunhankinnan ja myynnin pyörittämiseen, kun sahatavaramarkkinat ovat kiivaimmillaan, minkä vuoksi resursseja ei riitä hyvinä aikoina kehitystyöhön. Tämän vuoksi nähtiin tärkeänä tehdä kehitystyötä silloin, kun markkinoilla ja sahateollisuudella menee heikommin, koska silloin siihen on eniten mahdollisuuksia laittaa henkilöresursseja. Kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*”Hiljainen aika ja huono aika niitä hetkiä, kun pitäisi pystyä tekemään tiettyjä investointeja ja kehitystä eteenpäin, koska silloin kun yritetään mennä täysillä, se on sitten resurssikysymys. Pitäisi pystyä näkemään huonojen ajan ylitse ja kehittää toimintaa, vaikka taloudellisesti olisi huono vuosi edessä”*

Myös poikkeavia mielipiteitä heräsi pitkän aikavälin strategisesta suunnittelusta ja investoinneista. Pitkän aikavälin suunnitelmien ja vastuullisuusstrategioiden puuttumisen syyksi sanottiin sahateollisuuden tämän hetkinen sahateollisuuden markkinoiden nopea syklisyys, ennustamisen vaikeus sekä resurssien ja tiedon puute. Eräät sahat kokivat pitkän aikavälin suunnittelutyön raskaaksi ja merkityksettömäksi, koska sahatavaramarkkinoiden sykliset nousu- ja laskukaudet olivat 2010-luvun loppua kohden vain lyhentyneet ja markkinaheilahtelu oli kiivasta ja epävarmaa. Kaikki haastateltavat mielsivät kuitenkin, että sahateollisuuden kehitys on välttämättömyys, ja se turvaa toiminnan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa. Samoin vastuullisuus koettiin merkittäväksi toiminnan jatkuvuudelle, koska se takaa hyvän maineen markkinoilla.



Vaikka vastuullisuus ei keskisuurien sahayritysten suunnittelussa ja paperilla usein toteudukaan, niin haastateltavien yhteneväinen näkemys oli, että vastuullisuus toteutuu hyvin suomalaisessa sahayteollisuudessa. Enemmistön mielestä Suomi on vastuullisen ja kestävän sahayteollisuuden kärkimaa, tai jopa paras maa maailmassa. Tavoitteellisen vastuullisuusstrategian laadinnan sijasta, yrityksissä vallitsee johtotasolla yleinen pyrkimys toimimaan kestävällä tavalla ja toimimaan moraalisesti hyväksytyllä tavalla. Johtajien mukaan, toimintaa kehitetään aina, kun siihen on resursseja. Samalla yritykset painottivat, että vastuullisuus kehittyy pienin askelin ja yksittäisistä panostuksista vastuullisuuteen muodostuu pitkällä aikavälillä kokonaisuus. Samoin mainittiin, että investointeja tehdessä mietitään kehitystyötä ja investointeja kokonaisuutena, johon myös vastuullisuus kuuluu olennaisena osana, kuten seuraavassa lainauksessa:

*"Tällaisella jokapäiväisellä tekemisellä näistä [vastuullisista] teoista muodostuu se virta, joka sitten muodostaa sen kokonaisuuden missä ollaan [vastuullisuuden tasolla]."*

Melkein kaikki haastateltavat mainitsivat, ettei vastuullisuus toimi tehokkaasti erillisenä osa-alueenaan liiketoiminnassa, vaan että vastuullisuus olisi hyvä integroida osaksi liiketoimintaa. Jos vastuullisuus on kytketty yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja kaikille osa-alueilla, niin se koettiin tehokkaimpana tapana toteuttaa vastuullisuutta keskisuurissa sahayrityksissä. Tärkeäksi koettiin, että yritysvastuu toteutuu ja on integroitu kaikkeen toimintaan.

Yritykset totesivat yksimielisesti, ettei vastuullisuudesta saa lisätuloja sahatavaramarkkinoilla, joten siihen ei kannata tuhlaa markkinointikuluja. Eräs haastateltava mainitsi, että tällä hetkellä suurimmaksi haasteeksi muodostuu kuulemma se, ettei kuluttajalla ole tarvittavaa tietoa vastuullisuudesta ostopäätöstä tehdessään, koska viestintää ei ole tarpeeksi tai se on epäonnistunut. Osa haastateltavista ilmaisi, että sertifiointijärjestelmät ovat epäonnistuneet tehtävässään lisätä tietoisuutta sertifiointista kuluttajille, koska heidän mielestään tällä hetkellä kuluttajat arvostavat vain sitä, että tuotteella on edes jonkinlainen sertifiointimerkki eikä kuluttajilla ole edelleenkään tarpeeksi tietoa siitä mitä sertifiointimerkki edustaa.

Tulosten perusteella vain suurimmilla sahoilla sosiaalista mediaa käytettiin yleisesti markkinoinnin välineenä ja suurimmassa osassa keskisuuria sahoja sosiaalista mediaa ei

käytetty vastuullisuudesta viestimiseen. Sosiaalisen median käyttöä vastuullisuusviestintään oli harkittu osassa yrityksissä, mutta siihen tai muuhunkaan ylimääräiseen viestintää ei koettu olevan resursseja, kuten rahaa, aikaa, henkilöstöä tai tarvittavaa osaamista. Toisaalta sosiaalinen media koettiin tehottomaksi vastuullisuuden markkinointikanavaksi, koska asiakkaat ovat kaukana ja B2B-asiakkaita. Tärkeämpinä asiakasviestintäväylinä pidettiin internetsivuja ja aktiivista suoraa henkilökohtaista viestintää asiakkaille myyntihenkilöstön kautta. Harva haastateltava mielsi, että sahojen olisi kannattavaa panostaa kuluttaja- ja loppukäyttäjämarkkinointiin. Heidän mielestään ei ole kannattavaa panostaa kuluttajamarkkinointiin, koska arvoketjussa loppukäyttäjien ja sahojen välissä on liian monta eri toimijaa. Toisena syynä mainittiin, ettei sahoilla ole tarpeeksi resursseja vaikuttamaan tarpeeksi merkittävällä tasolla kuluttajien mielipiteisiin, että se voisi muuttaa markkinakäyttäytymistä:

*”varmaa oma henkilöstö ja yhteistyökumppanien kanssa vois olla enemmän tekemistä ja saisi hyötyä, mutta jos puhutaan suuresta yleisöstä ja kuluttajamassasta tai valtakunnan julkisuudesta, siitä ei välttämättä ole hyötyä ainakaan panostuksiin verrattuna, panostukset vaatisivat rahallisia panostuksia, niin ei nähä sitä pay backiä siinä kyllä.”*

Kuten edellisessä esimerkissä todettiin, vastuullisuusviestintää koettiin kuitenkin tärkeäksi toteuttaa paikallisesti sahan alueella eli kotimaassa. Sahajohtajien mukaan paikallisella markkinoinnilla pyritään tavoittamaan paikalliset asukkaat, työntekijät ja metsänomistajat. Suurimmalla osalla sahoista markkinointi paikallisyhteisölle koostuu lähinnä yritysten internetsivuista ja sponsorointimainoksista. Näiden lisäksi koettiin tärkeänä, että saha on aktiivisesti esillä paikallistapahtumissa ja -sanomalehdissä. Useat yritykset kokivat, ettei maineen hallinta ole vain markkinointia, vaan maineen säilyttäminen vaatii kokonaisvaltaista vastuullista liiketoimintaa, koska maine vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja sidosryhmien asenteisiin yritystä kohtaan sekä on tärkeä riskinhallinnankeino.

Keskisuurissa sahatteollisuuden yrityksissä taloudelliset hyödyt ovat merkittävimpiä syitä vastuullisuusinvestointien toteutumiselle ennen ekologisia tai sosiaalisia hyötyjä, etenkin pienemmissä yrityksissä. Eräs haastateltava huomioi, että useissa tapauksissa taloudellinen puoli menee eettisten arvojen tai luonnonsuojelun edelle, mikä voi johtaa vastuullisuustyön heikkoihin tuloksiin. Vastuullisuusinvestoinnit on helpompi perustella,

jos niille pystytään laskemaan suoria tai epäsuoria tuottoarvoja tulevaisuudessa. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus:

*”Mitä pienempi yrityskoko on, sitä enemmän yrittäjä ajattelee vastuullisuutta vain kassankautta.”*

Useissa tutkimuksen yrityksissä tehdään myös vapaaehtoisia ympäristötekoja ja paikallista hyväntekeväisyyttä ja sponsorointeja ilman laskennallisia taloudellisia hyötyjä. Taloudelliset hyödyt ovat kuitenkin merkittävin tekijä investointipäätöksiä tehtäessä, koska ne takaavat yritystoiminnan jatkuvuuden ja muiden vastuullisuustavoitteiden toteuttamisen. Eräät haastateltavat kuitenkin korostivat, ettei tärkeintä ole kuitenkaan voiton maksimoiminen omistajille, vaan että yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamisella saadaan laajempi hyöty kaikille.

Vastuullisen toiminnan esteistä ei ollut ennalta suunniteltu kysyä haastatteluissa, mutta osa haastateltavista nosti esteet itse esille. Haastateltavat toivat esiin, että esteinä vastuulliselle toiminnalle oli toiminnan kannattavuuden ja vastuullisuuden välinen kuilu. Koettiin, että aina voisi olla vastuullisempi toimija, mutta jonkinlainen ”maalaisjärki” tulisi säilyttää, etteivät kustannukset vastuullisuudesta syö yrityksen kannattavuutta. Syynä tähän mainittiin sahateollisuuden pienet katteet, joista ei jää tarpeeksi ylijäämää vastuullisen toiminnan kehittämiseen. Eräs yritys koki, ettei oikeita esteitä vastuulliselle toiminnalle kuitenkaan ole, vaan vastuullinen toiminta on ns. ”tahtokysymys”. Eräät haastateltavat ottivat esille sen, että yritys alkaa helposti vaatimaan itseltään liikoja ja tekee itse vastuullisesta toiminnasta niin monimutkaista, että siitä muodostuu jopa haittaa yritykselle. Osa sahajohtajista sanoi, että Suomessa käytössä olevat sertifiointijärjestelmät PEFC ja FSC hankaloittavat vastuullista toimintaa, koska ne koettiin liian monimutkaisiksi ja hankaliksi toteuttaa käytännössä sekä niiden koettiin vääristävän markkinoita. Lisäksi eräiden haastateltavien mielestä sertifiointijärjestelmät ovat epäreiluja ja jopa korruptoituneita joissain maissa.

### 5.2.1 Ympäristövastuu

Kaikki yritykset painottivat, että yksi tärkeimmistä toiminnan edellytyksistä on puuraaka-aineen saannin varmistaminen, minkä vuoksi kestävä metsätalouden suosiminen on tärkeää ja sahat ovat omalta osaltaan vaikuttamassa metsänomistajien metsänkasvatuskäytäntöihin. Melkein kaikki haastateltavat korostivat, että erityisen tärkeää on, että puu on kotimaista ja että puuta saadaan lähialueen metsistä. Kaikissa yrityksissä oltiin sitä mieltä, että kestävä metsätalous varmistaa laadukkaan raaka-aineen saannin tulevaisuudessakin ja että metsien hoito on jo nyt kestäväällä pohjalla Suomessa, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

*”Ei missään muualla maailmassa hoideta metsiä niin hyvin kuin suomessa keskimäärin, vaikka meilläkin on paljon parannettavaa. Metsien hoito ja sieltä tuleva raaka-aine on hyvää ja me tehdään se täällä suomessa kestävästi ja otetaan ympäristöarvot ja muut vielä mukaan.”*

Taloudellinen ja ekologinen tehokkuus oli kaikkien haastateltavien mainitsema vastuullisuustavoite, koska tehokkuudella vältetään turhia kustannuksia, raaka-aineen käyttöaste kasvaa, energiaa säästyy ja päästöjä tulee vähemmän. Tehokkuustoimia toteutetaan kaikkialla tuotannossa ja ekologisiksi vastuullisuustoimiksi mainittiin mm. kalliin puumateriaalin korkea käyttöaste, sivuainevirtojen hyödyntäminen, materiaalien kierrättäminen, logistiikan tehostaminen sekä koneiden ja laitteiden ajan tasalla pitäminen. Teollisuuden tuottamien päästöjen minimoiminen mainittiin olevan kaikkien satojen toiminnassa olennaisesti mukana. Muutama yritys mainitsi myös pölyn ja melun vaikutuksen ympäristöön ja kokivat sen minimoimisen olennaiseksi osaksi vastuullista toimintaa. Sahoilla kiinnitetään erityistä huomiota biopolttolaitosten saasteiden suodattamiseen ja imeytyskenttien- ja altaiden rakentamiseen vesistöjen lähelle. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus:

*”Kehitysstrategioissa ja investoinneissa ollaan enemmän talouslähtöisiä, mutta ollaan me kumminkin tehty ympäristöinvestointejakin. Ihan ilman mitään rahallista takaisin maksuaikaa. Esimerkiksi energiatuotannossa ollaan investoitu päästöihin ja huolehdittu vesistöistä, ettei hulevesiä mene vesistöön.”*

Kaikilla sahoilla on käytössä ainakin PEFC-metsäsertifiointijärjestelmä ja joillain on käytössään jopa molemmat, PEFC- ja FSC-metsäsertifiointijärjestelmät. Sahajohtajat kokivat, että Suomen lainsäädännön asettavan jo hyvän perustason ekologiselle vastuullisuudelle ja että suomalaiset sahateollisuuden yritykset ovat hyvällä tasolla ekologisessa vastuullisuudessaan, jos verrataan muihin markkinoilla toimiviin sahatavaran myyjiin. Sahajohtajaa lainaten:

*”Aika pitkälti suomessa lainsäädäntö määrittää ja velvoittaa näitä asioita. Kun noudatetaan lainsäädäntöä, esim. maksetaan verot, miten ne verot kuuluu maksaa, niin semmoinen aika iso palikka on hoidettu Suomessa. Sama koskee puunhankintaa, kyllähän meillä tulee jo metsälain kautta aika isot velvoitteet siihen, vaikkei sertifikaateista tiedettäisi mitään. Se tekee sitä perusvastuullisuutta siihen tekemiseen. Energiahuollon puolella, mitä tulee päästö puolelle siellä velvoittaa ympäristölupa eli on rajat melulle ja vesistö päästöille – – Noudattamalla näitä sanoisin että on jo toiminut suht’koht’ vastuullisesti.”*

Sahajohtajien mukaan, tukista saadaan sahatavaran lisäksi haketta sellunvalmistukseen, sekä purua ja kuorta lähinnä bioenergian tuotantoon. Lisäksi purua voidaan käyttää pellettien raaka-aineeksi ja lastulevyn valmistukseen. Jos sahalla ei ole omaa käyttöä sivutuotteille, niin ne myydään eteenpäin jatkojalostajille. Sahauksen sivuainevirtojen hyödyntäminen on tärkeä osa kaikkien sahalaitosten toimintaa, koska sivutuotteista saa lisätuloja ja niitä pystytään käyttämään sahan tarvitseman lämpöenergian polttoaineeksi. Kaikilla sahoilla on käytössään biopolttolaitos, jonka tuottamaa lämpöä käytetään sahan kuivausprosessissa ja muiden tehdastilojen lämmityksessä. Yleistä on myös, että ylimääräistä lämpöä tuotetaan lähialueen kaukolämmön jakeluun. Lämpöenergian lisäksi pari haastateltua mainitsi, että sahoilla tuotetaan lämmön lisäksi sähköä sahan omaan toimintaan. Sahajohtajien mielestä alan trendinä on nähtävissä, että fossiilisten polttoaineiden käytöstä ollaan pyrkimässä eroon. Esimerkkinä tähän mainittiin, että vanhat öljypolttokattilat oli jo vaihdettu tai niitä oltiin vaihtamassa biokattiloiksi, jolloin sahan käyttämä lämpöenergian polttoaine olisi täysin kotimaista ja uusiutuvaa.

### 5.2.2 Sosiaalinen vastuu

Kaikilla sahoilla halutaan panostaa erityisesti työterveyteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen työpaikalla. Haastateltavien mukaan, terveyden ja hyvinvoinnin edistämällä on kauaskantoisia seurauksia ja se koettiin pitkän ajan investointina. Turvallisuuteen panostaminen oli kaikkien mielestä tärkeä keino ennaltaehkäistä tapaturmista ja sairauksista johtuvia poissaoloja, mikä voi johtaa tuotannonlaskuun ja lisäkustannuksiin yrityksissä. Sosiaalisen vastuullisuuden etuina koettiin se että, tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneita ja he pysyvät yrityksessä pidempään. Lisäksi sahayrityksissä vallitsi käsitys, että työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttaa myös työpaikan yleinen ilmapiiri, ja että tasa-arvoisella henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyteen. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus:

” [Sosiaalisen vastuullisuuden] – – paras *indikaattori on henkilöstön vaihtuvuus, siel on se lainsäädäntö, mutta se kuinka hyvin on onnistuttu, se ilmenee sitten siitä mikä on henkilöstörotaatio – – niin kyllä se parhaiten kertoo mun mielestä siitä meidän panostuksesta henkilöstön suuntaan.*”

Työntekijöiden koulutukseen panostaminen koettiin tärkeänä osana sosiaalista vastuullisuutta, koska riittävä koulutustaso ja osaaminen takaavat sahalle tehokkaan ja osaavan työvoiman. Koulutukseen pyritään panostamaan jatkuvasti, vaikka osa sahoista sanoi koulutuspanostusasteen vaihtelun riippuvan esimiehen tai johtajan priorisoinnista ja kiinnostuksesta. Lisäksi mainittiin, että teknologian ja automaation kehittyessä sahoilla työntekijöiltä vaadittava koulutustaso tulee nousemaan ja koulutuksella pystytään varmistamaan osaavan työvoiman saatavuus tulevaisuudessakin.

Kaikki sahat mainitsivat noudettavansa tasa-arvoon tähtääviä tavoitteita. Sahateollisuus koettiin monesti kuitenkin hyvin miesvaltaiseksi alaksi, mutta sukupuolijakauman koettiin jo tasaantuneen verrattuna 30 vuoden takaiseen sahatoimintaan. Tähän syiksi sanottiin se, että sukupuolten tasa-arvoon on kiinnitetty huomiota jo pitkään ja myös työnluonne on kuormittavuuden puolesta muuttunut sellaiseksi, ettei työntekijän sukupuolella ole enää merkitystä käytännön työtehtävissä. Useat sahat noudattavat tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia toimintatapoja niin asiakkaiden, työntekijöiden, urakoitsijoiden kuin metsänomistajien kanssa toimiessa. Useilla sahoilla on myös käytänteitä, jotka

pyrkivät siihen, että kaikkia asiakkaita kohdeltaisiin tasavertaisesti ja reilusti eikä syntyisi epäreiluja kauppvoja. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus:

*”Noudatetaan tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteita meidän liiketoiminnassa. Ja semmoisia periaatteita noudatetaan myös puunhankinnassa ja markkinoilla.”*

Luotettavuus koettiin myös tärkeäksi asiakassuhteissa ja sitä pyritään pitämään yllä. Haastateltavat kokivat, että pitkien asiakassuhteiden muodostumisessa tärkeimmät tekijät ovat: laadukas ja tasalaatuinen sahatavara, toimitusaikataulussa pysyminen, ja asiakastoiveiden täyttäminen. Luotettavuus on merkittävä tavoittelun kohde myös muissa sidosryhmissä. Esimerkkinä lainaus luottamuksen merkityksestä metsäomistajille:

*” Luotettavuutta on korostettu. – – Jos metsänomistajia ajattelee niin tehdään niin kuin sovitaan ja maksetaan niin kuin sovitaan. Metsänomistajakunta on niin tarkkaa ja arvonsa tuntevaa sakkia nykypäivänä, ettei mahda saada sitä toista kauppaa, jos ei mene oikein nappiin, koska kilpailu on niin kova. Suurin ja vaikein kilpailu käydään tällä alalla juuri raaka-ainehankinnassa.”*

Työntekijöiden tukemisen lisäksi koko paikallisyhteisö on tärkeä sahojen toiminnalle. Yritykset pyrkivät huomioimaan ihmiset paikallisella tasolla, koska se helpottaa ja tehostaa yleisesti toimimista alueella. Paikallisten asukkaiden mielipiteitä arvostetaan, koska yleinen hyväksyttävyys ja paikallisyhteisön luottamus helpottavat osaavan työvoiman, alihankkijoiden ja raaka-aineen saatavuutta. Haastateltavien mielestä paikallisyhteisön luottamukseen vaikuttaa positiivisesti aktiivinen osallistuminen alueen tapahtumiin, yleinen näkyvyys alueen viestimissä ja sponsorointi, esim. paikallisten urheilu- ja harrastusseurojen tukemisena. Osassa yrityksistä koettiin tärkeäksi, että paikalliset tietävät kuka sahalla toimii ja että keskusteluyhteys säilyy avoimena.

### **5.2.3 Taloudellinen vastuu**

Taloudellisia vastuullisuustoimia ei erityisen hyvin osattu suoraan mainita. Yleisesti koettiin kuitenkin, että tärkein taloudellinen vastuullisuustavoite on huolehtia siitä, että

sahan toiminta on kannattavaa pitkällä aikavälillä ja toiminta jatkuvaa. Toiminnan jatkuvuus vaikuttaa suuresti moneen asiaan; paikallisesti sahat ovat merkittäviä hyvinvoinnin tuojia alueellisesti; sahat tarjoavat työpaikkoja paikallisille; sahat maksavat kantorahoja metsänomistajille; ja sahat tuovat verotuloja kunnalle. Näitä ei kuitenkaan suoraan koettu vastuullisuustoimiksi vaan itsestäänselvyyksiksi, jotka toteutetaan joka tapauksessa. Monet sahat painottivat näiden lisäksi suosivansa kotimaisia tuotantopanoksia kuten paikallisia urakoitsijoita, lähialueen raaka-aineita ja kotimaista uusiutuvaa energiaa. Lisäksi osa sahoista mainitsi tukevansa suoraan rahallisesti alueellisia urheiluseuroja, sekä vammais- ja varhaiskasvatustyötä. Taloudellisen vastuun roolia kuvaa seuraava esimerkkilainaus:

*”Taloudellinen ei tullut nii korostettuna, enemmän se on tota ekologista ja sosiaalista. –  
– Ehkä se taloudellinen on sitten oltava siellä, että pysyy hengissä.”*

### **5.3 Miten YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet vastaavat sahateollisuuden vastuullisuustavoitteita?**

Yrityksissä YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet olivat pääasiassa tuttuja, mutta yksikään haastateltava ei silti osannut nimetä tavoitteita, tai muistanut tavoitteiden sisältöä. Tulosten mukaan, YK:n kestävän kehityksen tavoitteet eivät olleet sahayritysten vastuullisuustavoitteiden lähtökohtana tai toiminnassa varsinaisesti mukana, mutta yritysten toiminnassa samanlaiset tavoitteet toteutuvat ja sahojen vastuullisuustavoitteet heijastavat samaa arvopohjaa kuin kestävän kehityksen tavoitteet. Yleisin mielipide oli, että kestävän kehityksen tavoitteet ovat suhteellisen itsestäänselvyyksiä yritysten toiminnassa ja ne koettiin perusarvoiksi, jotka edustavat yleistä Suomessa hyväksyttyä moraalista käsitystä siitä, mikä on *”oikein ja väärin”*. SDG-tavoitteiden kaltaisia tavoitteita pyritään saavuttamaan yrityksissä aina, kun se on mahdollista, ja tavoitteet pyritään huomioimaan kokonaisvaltaisesti kaikessa toiminnassa.

Kaikki sahajohtajat valitsivat seuraavat kestävän kehityksen tavoitteet tärkeiksi heidän sahan toiminnassa: SDG 13 *Ilmastotekojä*, SDG 3 *Terveys ja hyvinvointi* sekä SDG 8 *Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua* (ks. taulukko XX). SDG 13 koettiin tärkeänä tavoitteena, koska sahateollisuus on sidoksissa puuraaka-aineeseen ja sahateollisuus voi



omalta osaltaan vaikuttaa tavoitteen toteutumiseen. Sahoilla pyritään toiminnassa huomioimaan resurssitehokkuus, kestävä raaka-aineen hankinta metsästä ja sahatoiminnan aiheuttamien päästöjen, kuten ilmansaasteiden, vesistö-, melu-, ja pölypäästöjen, minimointi. SDG 13 valintaa perusteltiin esimerkiksi seuraavasti:

*”[SDG 13] Ilmastoteot on ykkösasia meille, kun ollaan puuraaka-aineen kanssa tekemisissä, niin koetaan, että siinä voidaan tehdä hyvää.”*

SDG 3 tavoitteen tärkeyttä perusteltiin sillä, että tavoite on kaiken toiminnan lähtökohta ja se tuo niin hyvinvointia ihmisille kuin kustannussäästöjä yritykselle. Lisäksi mainittiin, että näihin tulee panostaa koko ajan ja jatkuvasti. Myös turvallisuustavoite nostettiin esille kaikissa haastatteluisa tärkeänä osana vastuullisuustavoitteita. SDG 8 tavoite koettiin sahatoimintaan kuuluvaksi, koska sahatoiminta ja sahojen tarjoamat työpaikat vahvistavat alueellista talouskasvua, mikä tuo hyvinvointia ja elinvoimaisuutta alueelle. Ihmisten arvostaminen nähtiin yrityksissä tärkeäksi ja se koettiin jopa *”elinehdoksi”* yritystoiminnan jatkuvuudelle.

Suurimmassa osassa yrityksissä vastattiin, että SDG 9 *Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja*, SDG 4 *Hyvä koulutus* sekä SDG 7 *Edullista ja puhdasta energiaa* ovat heidän toiminnassaan tärkeitä arvoja ja tavoitteita. SDG 9 painottui haasteluissa enemmän *kestävää teollisuutta*-näkökulmaan kuin innovaatioihin ja infrastruktuureihin. Suurimmassa osassa yrityksiä koettiin tärkeäksi panostaa tuotannon vähähiilisyyteen, materiaalin tehokkaaseen kierrätykseen ja resurssitehokkaaseen tuotantoon. Innovaatiot ja kehitys koettiin kuitenkin myös tärkeäksi sahateollisuudessa, mutta itse sahataran uusiin innovaatioihin ei kukaan oikeastaan maininnut uskovansa. Yrityksissä uskottiin, että innovaatiot painottuvat lähinnä tuotantoon ja muihin toimintaketjun osa-alueisiin. Koulutukseen panostaminen (SDG 4) koettiin tärkeäksi tavoitteeksi, jotta yritykset saisivat osaavia työntekijöitä ja se mahdollistaisi osaltaan alan kehittymisen. Sahoilla koettiin että sahojen järjestämä ammatillinen peruskoulutus turvaa osittain työvoiman riittävyyden, mutta tulevaisuudessa automaation lisääntyessä myös korkeakoulutettujen työntekijöiden tarve kasvaa. SDG 7 koettiin tärkeäksi tavoitteeksi suurimmassa osassa yrityksiä. Haastateltavat perustelivat, että öljylle pyritään löytämään fossiilittomia vaihtoehtoja, ja että sahojen lämpövoimalaitosten päästöistä huolehditaan tehokkaalla

suodatustekniikalla. Osassa yrityksiä tämä tavoite on jo saavutettu, ja lähes kaikki käytetty energia on biopohjaista.

Eräissä yrityksissä mainittiin tärkeäksi tavoitteeksi SDG 11 *Kestävät kaupungit ja yhteisöt*, joka tarkoitti yrityksille paikallisyhteisön tukemista ja hyvän työnantajan maineen hallintaa. SDG 17 *Yhteistyö ja kumppanuus* osoittautui tärkeäksi tavoitteeksi niille yrityksille, joille toimivat yhteistyökumppanisuhteet olivat edellytys tehokkaaseen toimintaan. Näiden yritysten tavoite on olla reiluja kumppaneita urakoitsijoille ja asiakkaille. Eräille yrityksille SDG 5 *Sukupuolten tasa-arvo* tavoite korostui tärkeänä heidän toiminnassaan. Haastateltavat perustelivat tasa-arvon tarkoittavan yrityksille sukupuolten välisen tasa-arvon lisäksi myös ihmisten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Kaikki haastateltavat totesivat tasa-arvon jo toteutuvan sahoilla, vaikka sahatteollisuus koettiin edelleen miesvoittoiseksi, kuten seuraava lainaus esittää:

*”Tasa-arvo sukupuolien välillä on vanha juttu, mutta jos kattoo meidän henkilöstön sukupuolijakaumaa niin sehän on tosi miesvaltainen – se kuitenkin ehkä vieläkin tänä päivänä ohjautuu, vaikka meillä kesätyöntekijöinä saattaa olla paljonkin nuoria naisia, niin sitten heistä harvempi jää töihin pidemmässä juoksussa.”*

Yksittäisten yritysten tavoitteiksi mainittiin: SDG 10 *Eriarvoisuuden vähentäminen*, SDG 12 *Vastuullista kuluttamista*, SDG 15 *Maanpäällinen elämä* sekä SDG 16 *Rauha & oikeudenmukaisuus*. Näiden tavoitteiden perustelut, kuten muidenkin tavoitteiden, löytyvät koostetusti taulukosta 3.

Kukaan ei kokenut olennaiseksi heidän toiminnalleen Suomessa seuraavia tavoitteita: SDG 1 *Ei köyhyyttä*, SDG 14 *Vedenalainen elämä*, SDG 2 *Ei nälkää* ja SDG 6 *Puhdas vesi & sanitaatio*. Tätä perusteltiin sillä, että Suomessa on niin hyvä sosiaalijärjestelmä ja yhteiskunnallinen infrastruktuuri, joten näillä ei ole vahvaa painoarvoa sahojen toiminnassa. Eräät haastateltavat tarkensivat, että nämä tavoitteet ovat kuitenkin tärkeitä eikä niitä pidä unohtaa, mutta Suomen kaltaisessa kehittyneessä maassa nämä oletettavasti ovat kunnossa tai niistä huolehtii kansallinen sosiaalijärjestelmä. Eräs haastateltava koki, että SDG 1, 2 ja 6 kuuluvat osaksi SDG 3 *Terveyttä ja hyvinvointi* tavoitetta, minkä vuoksi tämä tavoite korostui enemmän.

Taulukko 3 Kestävän kehityksen tavoitteiden tärkeys sahateollisuudessa ja yritysten perustelut tavoitteiden tärkeydestä heidän toiminnassaan.

Tavoitteet & perustelut			
13. Ilmastotekoja	3. Terveys ja hyvinvointi	8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Päästöjen huomiointi</li><li>▪ Resurssitehokkuus</li><li>▪ Uusiutuva kotimainen energia</li><li>▪ Tuotteiden hiilensidontakyky ja uusiutuvuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja turvallisuuteen panostaminen jatkuvasti</li><li>▪ Ennaltaehkäisevä vaikutus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ihmisten arvostaminen elinehto toiminnan jatkuvuudelle</li><li>▪ Arvostus lisää tehokkuutta, sitoutuneisuutta ja luottamusta</li><li>▪ Kasvu on edellytys jatkuvuuteen</li></ul>	
9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja			
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kestävä metsänhoito edellytys alalla toimimisessa, metsälaki määrittelee</li><li>▪ Tuotanto kestävää, vähähiilistä, vähäpäästöistä</li><li>▪ Pitää uskaltaa kokeilla uusia tapoja eikä jämähtää paikalleen</li></ul>			
4. Hyvä koulutus	7. Edullista ja puhdasta energiaa		
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Koko ajan panostetaan koulutukseen</li><li>▪ sahan oma ammatillinen peruskoulutus turvaa osaavan työvoiman paikallisesti</li><li>▪ Korkeakoulutettujen tarve tulee kasvamaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 100 % bioenergian tavoite</li><li>▪ Vain uusiutuvia kotimaisia energian lähteitä sekä lämpöenergia että sähkö.</li><li>▪ Bioenergiaksi vain materiaalit, jota ei ole järkevä muuten kierrättää</li><li>▪ Hiukkaspäästöt kuriin suodattimilla</li></ul>		
5. Tasa-arvo	17. Yhteistyö kumppanuus	11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sukupuolten tasa-arvo</li><li>▪ Ihmisten välinen tasa-arvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tehokas alihankkija verkosto</li><li>▪ Reilu yhteistyökumppanuus</li><li>▪ Halutaan olla luotettava kumppani asiakkaille, alihankkijoille, metsänomistajille, työntekijöille</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Paikallisyhteisön tukeminen, mm. perheet, urheiluseurat</li><li>▪ Puurakentamisen edistäminen ja mahdollistaminen</li><li>▪ Kotimaiset tuotantopanokset</li></ul>	
10. Eriarvoisuuden vähentäminen	12. Vastuullista kuluttamista	15. Maanpäällinen elämä	16. Rauha ja oikeudenmukaisuus
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kaikki tekee yhtä tärkeää työtä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Suositaan kestäviä ja pitkäaikaisia ratkaisuja ja investointeja</li><li>▪ Edistetään puumateriaalin käyttöä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sahat riippuvaisia puuraaka-aineesta, joten pitää huolehtia metsistä, vesistöistä ja muusta luonnosta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rauha on liiketoiminnan perusedellytys</li><li>▪ Kaikille samat pelisäännöt</li></ul>

#### 5.4 Miten sahojen yritysvastuu on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana?

Vuosien 2010–2020 aikana sahoilla ei koettu tapahtuneen suuria muutoksia vastuullisuudessa, mutta vastuullisuuden koettiin kuitenkin kehittyneen parempaan suuntaan ja vastuullisuuden painopisteiden koettiin hieman muuttuneen. Melkein kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuullisuudesta puhutaan paljon enemmän nykyisin sahateollisuudessa kuin kymmenen vuotta sitten. Asenteet vastuullisuutta kohtaan koettiin muuttuneen positiivisemmaksi. Ennen vastuullisuus nähtiin lähinnä lisäkustannuksena, nyt monissa yrityksissä on huomattu myös taloudelliset tulokset. Eräs haastateltava mainitsi, että konkreettisimmin vastuullisuuden tuomat taloudelliset hyödyt ovat nähtävissä ja laskettavissa uusissa kone- ja laiteinvestoinneissa. Seuraavana on esimerkki yleisestä kehityksestä:

*” Asenne on muuttunut. Ajatellaan positiivisemmin ja on tajuttu että siitä [vastuullisuudesta] vois olla hyötyä yritykselle.”*

Yrityksissä koettiin, että lait ja säädökset ovat tiukentuneet viime vuosikymmenen aikana. Kuitenkin yrityksissä miellettiin, että tiukemmat vaatimukset ohjaavat yritysten ja kuluttajien käyttäytymistä vastuullisempaan suuntaan, mikä miellettiin lähinnä positiiviseksi vaikutukseksi, vaikka se aiheuttaisi lisäkustannuksia. Osa yrityksistä koki tämän toisaalta rasittavana ja liiketoimintaa hankaloittavana, mutta kokivat sen kuitenkin johtavan parempaan tulevaisuuteen ja ohjaavan kehitystä oikeaan suuntaan. Haastatteluista kävi ilmi että, samanlaista kehityssuuntaa on ollut metsäsertifiointien kohdalla. Yritykset kokivat, että sertifiointijärjestelmät olivat kehittyneet ja tiukentuneet, mutta samalla sertifikaatit ovat menneet hankalammiksi ja joskus jopa mahdottomiksi toteuttaa.

Haastateltavien mukaan viimeisen 30 vuoden aikana sahateollisuuden vastuullisuus on kehittynyt lähes olemattomasta yhdeksi toiminnan peruselementiksi ja viimeisen kymmenen vuoden aikana vastuullisuus on vain kasvattanut suosiotaan. Yleisimpänä jaettu käsitys oli, että vastuullisuus on ollut metsäteollisuudessa kauan puheenaiheena, mutta nyt vastuullisuus on levinnyt koskettamaan kaikkia toimialoja ja siitä puhutaan myös yleisellä tasolla enemmän, joten sidosryhmät ovat enemmän tietoisia

vastuullisuudesta. Esimerkiksi haastatteluissa mainittiin, että työntekijät ja urakoitsijat ymmärtävät nyt paremmin vastuullisuustoimia ja niihin liittyvää ideologiaa niiden taustalla. Haastateltavat kokivat, että nykypäivän sahaliiketoiminnassa korostuu entistä enemmän yritysvastuu, ekologisuus, kestävä metsänkasvatus, ihmisoikeudet, tasa-arvo, ympäristön suojelu ja ilmastonmuutoksen ehkäiseminen.

Etenkin nuoremman sukupolven koettiin vaativan yrityksiltä entistä enemmän vastuullista toimintaa. Joillakin sahoilla tämä oli huomattu ja koettiin, että nykyään jopa osa työntekijöistä luo sisältäpäin painetta yritystoiminnan vastuullisuuden kehittämiseen. Haastateltavat mainitsivat, että sukupolvien nuorentuessa myös kokeilunhalukkuus on lisääntynyt ja muutosvastarinta vähentynyt sahoilla, kuten seuraavassa esimerkissä osoitetaan:

*”Sukupolven vaihduttua, kun suuret ikäluokat ovat jääneet eläkkeelle, on porukka nuorentunut paljon viime vuosien ja kyllä se näkyy: Yllättäen meno muuttunut sanoisinko paljon vähemmän muutosvastarintaiseksi.”*

Haastateltavien mukaan työnluonne on muuttunut ja työ kehittyy kohti yhä älykkäämpää ja koneellistetumpaa sahalinjaa, mikä tarkoittaa koulutuksen tason nousua ja enemmän päätetyöskentelyä kuin ruumiillista työtä. Työturvallisuus on parantunut ja työnkuormitus vähentynyt uusien koneiden tai työtapojen myötä, kuten seuraavassa lainauksessa haastattelija kuvailee:

*”30 vuodessa kehitys on ollut huimaa, sahat olivat aivan eri luonteisia työpaikkoja silloin – –”*

Haastateltavat kokivat, että viimeisen viiden vuoden aikana eli v. 2015-2020 vastuullisuuteen on tullut uusi painopiste. Haastateltavien mielestä yleisessä keskustelussa ja myös sahoilla huomio on kohdistunut nykyisin enemmän ilmastonmuutokseen ja hiilidioksidipäästöihin:

*”Helposti tänä päivänä keskusteluilmapiiirissä tulee mieleen tietysti ympäristö ja ilmastoasiat.”*

Useat mainitsivat esimerkkinä ilmastoteoista, että sahojen lämpövoimalaitokset ovat muuttumassa käyttämään öljyn sijasta kokonaan sahauksen sivuvirtoja polttoaineenaan. Haastateltavat mainitsivat, että viimeisen kymmenen vuoden aikana julkisessa keskustelussa on ollut paljon puhetta myös kestävästä metsänkasvatuksesta, avohakkuista, sekapuustosta ja luonnonmonimuotoisuudesta.

Osa haastateltavista koki, että viime vuosina metsäteollisuudella on ollut huono maine juuri ed. kappaleen aiheista nousseiden julkisten keskustelujen tähden. Eräiden haastateltavien mukaan, tämä on vaikuttanut myös sahojen puunhankinnan toimintaan: Sahojen täytyy ottaa vastaisuudessa suurempi vastuu kestävästä metsänkasvatuksesta ja metsänomistajien opastamisesta. Yhtenä ratkaisuna tähän ehdotettiin metsänhoitopalvelujen tarjoamisen ja alihankkijayhteistyön lisääminen. Eräs haastateltava epäili, että hakkuumäärät voivatkin olla kohta laskusuunnassa, jos metsien hiilensidonta-, virkistyskäyttö- ja luontoarvo ohittavat puunmyynnin arvon. Haastatelluilla yritysten edustajilla esiintyi paljon erilaisia mielipiteitä metsäteollisuuden hiilineutraaliudesta tai kestävän metsänkasvatuksen periaatteista ja suurin osa ei halunnut ottaa lainkaan kantaa näihin.

#### ***5.4.1 Tulevaisuuden näkymät***

Kaikissa sahayrityksissä oli selkeä usko positiiviseen tulevaisuuteen ja haastateltavat uskoivat metsäteollisuuden menestykseen myös tulevaisuuden markkinoilla. Monet sanoivat odottavansa, että sahatavaran markkinoiden kysyntä kasvaisi tulevaisuudessa puurakentamisen ja puumateriaalin käytön lisääntymisen vuoksi. Yleisesti vastuullisuuden taso miellettiin nyt jo hyväksi Suomen sahateollisuudessa, mutta lakien ja säädösten uskottiin vain tiukkenevan tulevaisuudessa. Suurin osa yrityksistä uskoi, että kaikki sidosryhmät tulevat tiukentamaan vaatimuksiaan ja odotuksiaan.

Suurin osa haastateltavista uskoi, että vastuullisuudesta, ympäristöystävällisyydestä ja hiilineutraaliudesta voisi kehittyä suomalaisen sahatavaran uusi kilpailuetu. Haastateltavat totesivat että, sahatavara markkinoiden sisällä kilpailu ja erottautuminen itse tuotteella on hankalaa. Tällä hetkellä koettiin, että hinta on tärkein ja tasalaatuisuus toiseksi tärkein kilpailutekijä sahatavaralle, mutta tulevaisuudessa vastuullisuusarvot

voisivat olla se ykköstekijä. Tämän uskottiin olevan mahdollisuus suomalaisille sahoille, koska suomalaisten sahojen koettiin jo nyt tuottavan maailman vastuullisinta sahatavaraa, ja koko tuotantoprosessi on jo nyt maailman kestäväntä, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

*”Suomalainen sahateollisuus kestäväntä maailmassa ja parhain kestävin sahatavara.”*

Yrityksissä vallitsi selkeästi yksimielinen mielipide siitä, että puurakentamisen kasvu olisi merkittävä suomalaisen sahatavaran kysynnän edistäjän mahdollistaja. Haastateltavien mielestä puurakentamisen lisääntyminen voisi nostaa sahatavaran myyntikatteita ja mahdollistaa korkeamman lisäarvon tuotteiden tuottamisen, mikä parantaisi sahatoiminnan kannattavuutta. Moni kuitenkin totesi, että puurakentamisen kasvu vaatisi vielä lisää panostuksia tutkimus- ja kehitystyöhön sekä halvempien rakennusmateriaalien suosion laskun. Eräs haastateltava totesikin, että puu rakennusmateriaalina tulee tuskin koskaan alittamaan esim. betonin tai teräksen tuotantokustannuksia, mutta poliittisilla ohjauskeinoilla puumateriaalin käyttöä rakentamisessa voisi edistää. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi ilmastokompensatioita, jotka voisivat olla puurakentamista edistäviä kannuste tyyppisiä ohjauskeinoja.

Useimmat haastatelluista toivoivat, että poliittiset ohjauskeinot kohdistettaisiin tukemaan Suomen sahateollisuutta, koska tällä hetkellä kannattavuus koettiin haasteeksi sahatoiminnan jatkuvuudelle. Vaikea markkinatilanne herätti huolta ja horjutti sahajohtajien uskoa tulevaisuudesta. Sahajohtajat näkivät mahdollisena tulevaisuuden uhkana tiukentuvat lainsäädännön vaatimukset ja yrityksissä korostettiin, ettei vastuullisuudesta saisi kumminkaan muodostua estettä yritysten kilpailukyvyille ja menestymiselle markkinoilla. Huoli heräsi etenkin siitä, miten sahateollisuuden käy, jos puun käyttö Suomessa julistetaan hiiliposiitiviseksi eli puun käyttö tuottaisi enemmän hiilidioksidia kuin puu kasvaessaan sitoo.

Monet kokivat, että paremmalla viestinnällä pystyttäisiin parantamaan koko alan mainetta niin liike-elämässä kuin kuluttajienkin silmissä. Samalla koettiin, ettei yksittäisellä pk-sahalla ole tarvittavia resursseja markkinoida suomalaista sahatavaraa. Ratkaisuna tuotiin esille yhteistyön ja edunvalvontajärjestöjen merkitys markkinoinnissa ja poliittisessa lobbauksessa, kuten seuraavassa lainauksessa:

*”Toivoisin että olisi vähän toimiala vastuutakin. Pitäisi sitä vastuullisuutta hoitaa yhdessä ja tuoda sitä esille yhdessä. Kuitenkin firmoissa siellä se tapahtuu, mutta sitten viestintä niin siinä voisi olla sitä yhteisöllistä vastuuta.”*

Yhteistyö koettiin mahdolliseksi keinoksi toteuttaa tuloksellisempaa markkinointia, etenkin ulkomailla, kuin mihin sahat yksinään pystyisivät. Osa haastateltavista ehdotti, että koko alan toimijoiden välisellä yhteistyöllä voitaisiin suomalaista sahatavaraa markkinoida niin kotimaassa kuin maailmallakin niin että sillä olisi kysyntää nostattavia vaikutuksia. Yhtenä yhteistyön esimerkkinä mainittiin Sahateollisuus ry:n ”Wood from Finland” tyylliset markkinointikampanjat. Suurin osa haastateltavista totesi, että viestintää tulisi kehittää tulevaisuudessa, jotta vastuullisuudesta saisi lisäarvoa tai kilpailuetua tulevaisuuden markkinoilla. Yksi haastateltavista totesikin seuraavasti:

*”Ei paljon vastuullisempaa voi olla kuin suomalainen metsä ja sahatteollisuus suomessa. Suomalaiset ovat huonoja myymään ja kertomaan siitä. Moni asia on nyt jo tai on ollut jo paremmin kuin monissa muissa maissa, mutta ei me osata myydä ja tuoda sitä esille.”*

## **6. TULOSTEN TARKASTELU**

Tässä kappaleessa haastattelujen merkittävimmät tulokset rinnastetaan olemassa olevaan tutkimustietoon. Tämä osa noudattelee rakenteeltaan edellisen kappaleen mukaisesti tutkimuskysymysten pääteemoja ja lähtöteemoja. Loppuun on koottu arvio tutkimuksen onnistumisesta ja jatkotutkimusmahdollisuuksista.

### **6.1 Sahateollisuusjohtajien asenteet ja tietotaso yritys vastuusta**

Haastatellut johtajat määrittivät yrityksensä vastuullisuuden korostaen ekologisia ja sosiaalisia arvoja, mikä vahvistaa aikaisemman tutkimuksen tuloksia keskisuurista metsäteollisuuden yrityksistä (Tauszig & Toppinen 2017). Yritysjohtajille oli hankala ymmärtää ja määrittää taloudellinen vastuullisuus. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että



keskisuurissa saateollisuuden yrityksissä asenne vastuullisuutta kohtaan on yleisesti positiivinen ja jopa hieman odottava. Vastuullisuus koettiin eteenpäin työntävänä voimana, joka motivoi yritystä kehittämään omaa toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Vastuullisuuden nähtiin tuovan yritykseen enemmän taloudellista hyötyä kuin lisäkustannuksia.

Haastateltujen yhteneväinen mielipide oli, että vastuullisuuden tulee toteutua kaikessa toiminnassa. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia (mm. Ketola 2005; Halme & Laurila 2009; Hillman & Keim 2001) siitä, että pelkkä hyväntekeväisyys ei riitä, vaan että vastuullisuuden tulisi olla integroituna kaikkeen toimintaan. Vastoin Hillmanin ja Keimanin (2001) näkemystä, vastuullisuus ei tuonut yrityksille kestäväää kilpailuetua markkinoilla, vaikka yrityksissä miellettiinkin vastuullisuus tehokkaammaksi, jos se on integroitu osaksi sahojen liiketoimintaa. Yritysvastuun nähtiin olevan merkittävä paikallisella tasolla yrityksen positiivisen maineen ylläpitäjänä ja tuovan hyötyjä toimintaan sitä kautta. Vastuullisen toiminnan uskottiin varmistavan hyvän maineen säilymisen ja täten toimivan riskienhallintakeinona, kuten myös Porter ja Kramer (2006) ovat havainneet. Vastuullisen toiminnan koettiin edistävän puunostoa ja osaavan työvoiman saamista, sekä ulkopuolisen rahoituksen myöntämistä. Vastoin Heikkurisen (2010) tutkimuksen tuloksia, yritykset eivät kokeneet saaneensa kanta-asiakkaita vastuullisuuden avulla, sillä bulkkimarkkinoilla hinta on tärkein tekijä, eivätkä läheskään kaikki asiakkaat vaadi vastuullista toimintaa tai sertifiointeja sahatavaran toimittajilta. Sahajohtajat kokivat, että heidän yrityksensä ovat vastuullisia saateollisuuden toimijoita, ja toivoivat yrityksiä panostuksesta vastuullisuuteen tulevan kilpailuetu yritykselle tulevaisuuden markkinoilla.

Haastatellut määrittivät vastuullisen toimintansa Carrollin (1996) vastuullisuuden tasoja mukaillen. Lähtökohtana pidettiin sitä, että yrityksen toiminta on kannattavaa. Vastuullisuuden hyväksyttäväksi perustasoksi riitti yritysten mielestä pakolliset vastuut eli Suomen lakien noudattaminen ja taloudellinen kannattavuus, mikä ei täytä vielä vastuulliseksi koetun yrityksen tasoa (Carrol 1996). Jotta yritys koettaisiin vastuulliseksi, täytyy sen myös täyttää lakien lisäksi paikallisen yhteisön odotukset ja vaatimukset (Carrol 1996). Tutkimuksen haastateltavat kertoivat, että yrityksissä tiedostetaan sidosryhmien merkitys ja huomioidaan heidän vaatimuksiaan ja odotuksiaan. Lisäksi yrityksissä toteutui Carrollin neljäs vastuullisuuden taso eli vapaaehtoiset

vastuullisuustoimet. Vapaaehtoisina vastuullisuustoimina mainittiin esim. ylimääräiset ilmansuodattimet, vapaaehtoiset vesistöjen suojelutoimet ja urheiluseurojen sponsorointi.

## 6.2 Yritysvastuu sahateollisuuden keskisuurissa yrityksissä

Yritysvastuu näkyi sahojen toiminnassa ja sen suunnittelussa. Haastattelujen perusteella voisi tulkita, että keskisuurilla sahoilla päätöksentekijöiden määrä on suoraan verrannollinen sahan henkilöstön kokoon. Pienimmillä sahoilla päätöksenteko tapahtuu pääosin epämuodollisesti operatiivisen toiminnan lomassa muutaman henkilön johtoryhmän jäsenten kesken. Isoimmilla sahoilla on selvästi enemmän kirjallisia suunnitelmia, ja päätöksenteko tapahtuu virallisemmin pääasiassa johtoryhmän ja hallituksen kokouksissa. Vastuullisuusstrategian ja kirjallisten yritysarvojen puuttuminen oli yleistä keskisuurilla sahoilla, koska ne koettiin turhiksi ja merkityksettömiksi operatiivisen toiminnan kannalta.

Vastuullisuusviestintää ei koettu merkittäväksi tekijäksi toiminnassa keskisuurilla sahoilla. Haastattelujen mukaan nämä sahayritykset kokivat vastuullisuusstrategiat ja -viestinnän lähinnä isojen firmojen ”*hölyn pölyksi*” ja viherpesuksi, jossa vain korostetaan positiivisia vastuullisuustoimia, vaikka kokonais- tai reaali vaikutukset saattavat olla täysin vastakkaisia (Porter & Kramer 2006).

Koska markkinat ja asiakkaat eivät suoranaisesti vaadi vastuullisesti tuotettua sahatavaraa, olisi tärkeää lisätä viestintää ja yleistä vastuullisuustietoisuutta loppukäyttäjille, jotta vastuullisuudesta voisi kehittyä kilpailuetu markkinoilla (Heikkurinen 2010). Osa haastateltavista mainitsi, että viestinnän ja lobbauksen lisääminen olisi keino lisätä suomalaisen vastuullisesti tuotetun sahatavaran kysyntää. Yrityksistä kommentoitiin kuitenkin, ettei yksittäisellä itsenäisellä sahalla ole niin paljon ylimääräisiä resursseja tuhlattavaksi, että markkinoinnilla olisi merkittäviä vaikutuksia maailmalla. Itsenäisten sahojen yhteistyönä tapahtuva markkinointi voisi olla ratkaisu tähän.

Vaikka ulospäin ei tuotukaan julki vastuullisuuden toimintatapoja niin käytännöntasolla vastuullisuustoimia kuitenkin toteutettiin sahoilla. Motivaatio vastuulliseen toimintaan

noudatteli sahateollisuuden keskisuurissa yrityksissä pitkälti Mäntylän et al. (2001) tutkimustuloksia, joiden mukaan motivaatio on pienemmissä yrityksissä lähtöisin omistajien tai johtajien omista arvoista ja moraalista. Esimies- ja työntekijätaso on taas merkittävässä asemassa vastuullisuustoimien toteuttamisessa sahoilla. Haastatteluissa lain vaatimukset nostettiin kuitenkin voimakkaasti esiin. Sahoilla miellettiin, että jo pelkästään lainsäädäntöä noudattamalla saavutetaan hyvä vastuullisuuden perustaso, jonka on todettu olevan vastuullisuuden pakollinen minimitaso (Mäntylä et al. 2001). Sahojen vastuullisuuden taustalla mainittiin olevan muitakin syitä: mm. taloudelliset edut sekä sidosryhmien vaatimukset ja odotukset. Tämä mukailee mm. Halmeen ja Laurilan (2009) havaitsemaa yleistä näkemystä vastuullisuusmotivaation lähteistä. Tutkimuksissa (mm. Lähtinen et al. 2017) on korostettu että pk-yrityksiä motivoi vastuulliseen toimintaan erityisesti selkeästi mitattavissa ja suoraan saatavissa olevat taloudelliset hyödyt, koska pk-yritysten resurssit ovat rajalliset. Vastausten mukaan sahoilla korostuvat enemmän sisälähtöiset motivaatiot vastuullisuuteen, kuten johtajien arvot ja moraalit, kuin ulkoa päin tuleva sidosryhmien painostus. Tulokset noudattelevat aikaisempien tutkimusten tuloksia (mm. Mäntylä et al. 2001). Sahateollisuudessa vastuullisuuteen motivoivat eniten eettiset syyt, eivätkä niinkään markkinalähtöiset kannusteet. Metsäsertifioinnit ovat poikkeus ja niiden käyttöön ottamiseen kannustaa erityisesti markkinalähtöiset syyt, mm. kysynnän paraneminen (Tuppura et al. 2014).

Tulosten perusteella sahoilla toteutettiin hyvin monipuolisesti erilaisia vastuullisuustoimia. Ekologisina vastuullisuustoimina mainittiin mm. laitekannan päivittäminen, ilmansaastesuodattimien hankinta, öljykattiloiden vaihtaminen biokattiloiksi ja kestävän metsätalouden koulutuksen lisääminen puunhankinnassa. Teknisinä toimenpiteinä toteutetut ekologiset vastuullisuustoimet on aikaisemminkin havaittu selkeiksi toteuttaa, sillä niistä on helposti laskettavissa myös taloudellinen hyöty (Guimaraes & Liska 1995; Nakao et al. 2007; Porter & van der Linde, 1995).

Sosiaalisina vastuullisuustoimina mainittiin mm. turvallisuuden jatkuva kehittäminen, panostukset työterveyteen ja hyvinvointiin sekä työntekijöiden koulutus. Kuten myös Heikkurinen (2010) on havainnut, sahajohtajat kokivat sosiaalisen vastuullisuuden tuovan yritykseen sisäisiä sosiaalisia etuja. Esimerkiksi lisääntynyt työntekijöiden hyvinvointi takasi sitoutuneet ja osaavat työntekijät. Ulkoisina sosiaalisina etuina mainittiin yhteistyökumppanisuhteiden vahvistuminen, mikä oli seurausta hyvästä

maineesta ja kumppanien reilusta kohtelusta, jotka mainitaan myös kirjallisuudessa (Heikkurinen 2010; Dunphy et al. 2003; Reinhardt 1999).

Tärkeimpinä taloudellisina vastuullisuustoimina koettiin paikallistalouden pitäminen elinkelpoisena ja näin paikallisyhteisön taloudellisen tilan tukeminen. Sahoilla koettiin tärkeäksi tuoda hyvinvointia paikallisesti, koska sillä on kauaskantoisia vaikutuksia mm. työvoiman saatavuuteen ja puunostoon. Sahoilla on hyvä käsitys siitä, että millaista taloudellista hyötyä paikallisen yhteisön tukeminen tuo yritykselle. Paikallisyhteisön hyvinvointi takaa yritykselle hyvinvoivat työntekijät ja elinvoimaisen toimintaympäristön (Porter & Kramer 2006).

Ketolan (2005) ja Heikkurisen (2010) mukaan yritysvastuun kytkemisellä osaksi yritysstrategiaa voidaan estää ristiriitaisuudet toiminnassa, ja vastuullisuustyön tuloksellisuus paranee. Huolestuttavaa onkin, ettei sahoilla tämän tutkimuksen perusteella ollut vastuullisuusstrategiaa, tai varsinaisia selkeitä suunnitelmia vastuullisuustyön toteuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa ei sen tarkemmin tutkittu sitä, miten vastuullisuussuunnitelmat ja toteutuneet vastuullisuustoimet vastasivat toisiaan, joten tarkkoja johtopäätöksiä sahojen vastuullisuustyön tuloksellisuudesta ei pystytä tässä tekemään.

### **6.3 Sahojen vastuullisuustavoitteet YK:n Kestävän kehityksen tavoitteina**

Ennen tarkempaa SDG-tavoitteiden analyysia, täytyy huomauttaa, että haastateltavat eivät olleet tutustuneet YK:n tavoitteiden tai alatavoitteiden sisältöihin, ja he määrittelivät sahalleen tärkeimmät tavoitteet vain annettujen tavoitteiden otsikoiden (Liite 3) perusteella. Tutkijan tehtäväksi jäi jälkeen päin arvioida vastausten luotettavuus ja oikein ymmärtäminen. Haastateltavat perustelivat kuitenkin suurimmaksi osakseen valintansa, ja melkein kaikki kuvaukset vastasivat nimettyjä tavoitteita. Vaikeampia tavoitteita ymmärtää olivat SDG 15 *Maanpäällinen elämä* ja SDG 13 *Ilmastotekojä*, ja nämä tavoitteet ymmärrettiinkin usein väärin. Kaikki haastateltavat valitsivat SDG 13 tavoitteen, vaikka osa perusteluista kuului ennemminkin SDG 15 tavoitteeseen. Lisäksi tavoite SDG 12 *Vastuullinen kuluttaminen* ymmärrettiin osin väärin, koska sen suomenkielinen muoto ei vastannut englannin kielistä versiota ”*Responsible consumption*”

*and production*”, vaan käännöksestä oli jätetty kokonaan pois loppuosuus: ”*vastuullinen tuotanto*”. Luultavimmin tämän takia osa haastateltavista perusteli vastuullisen tuotannon osaksi tavoitetta SDG 9 *Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja*.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että sahateollisuuden keskisuurissa yrityksissä tärkeimmät kestävän kehityksen tavoitteet ovat SDG 15 *Maanpäällinen elämä*, SDG 13 *Ilmastotekojä*, SDG 3 *Terveys ja hyvinvointi*, SDG 8 *Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua* sekä SDG 12 *Vastuullista kuluttamista*. Nämä viisi tavoitetta ovat juuri ne, mitkä Heikkurisen (2010) mukaan tuottavat win-win-win -tilanteen eli yritys hyötyy, luonto hyötyy ja yhteiskunta hyötyy. Tulokset ovat samoilla linjoilla aikaisempien tutkimuksien tulosten kanssa. Myös Baumgartnerin (2019) sekä Tauszigin ja Toppisen (2017) tutkimusten mukaan metsäteollisuudessa korostuvat etenkin tavoitteet SDG 15 ja SDG 13. Brasilian metsäteollisuudessa korostui puolestaan vahvasti SDG 17 *Yhteistyö ja kumppanuus* (Tauszig ja Toppinen 2017), jonka vain harva suomalainen sahajohtaja valitsi tärkeäksi tavoitteeksi sahateollisuudessa. Tavoite SDG 14 *Vedenalainen elämä* on todettu sekä tässä tutkimuksessa että jo aikaisemmin (Tauszig ja Toppinen 2017) olevan vähiten merkittävä tavoite metsäteollisuudessa.

Tulosten mukaan YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet eivät ole yritysten toiminnan suunnittelussa lähtökohtana, mutta keskisuurten sahojen vastuullisuustoimet mukailivat kuitenkin kestävän kehityksen tavoitteita. Tähän tulkintaan päädyttiin, kun vertailtiin sahatoiminnassa korostuvia kestävän kehityksen tavoitteita sahoilla toteutettuihin vastuullisuustoimiin. Vertailun perusteella SDG-tavoitteet ovat linjassa kappaleessa 5.2 esitettyjen vastuullisuustoimien kanssa (ks. Taulukko 4). Taulukkoon on kerätty yleisimmät sahojen vastuullisuustoimet, jotka on rinnastettu taulukossa SDG-tavoitteisiin. Tehdyt rinnastukset, joissa alatavoitteiden sisältöjä on verrattu sahajohtajien perusteluihin, perustuvat tutkijan tulkintaan. SDG-tavoitteet eivät ole yksiselitteisiä, ja konkreettiset vastuullisuustoimet olisivat sopineet moniin eri tavoitteisiin, koska usein SDG-tavoitteet liittyvät toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä. Tästä syystä joihinkin vastuullisuustoimiin on rinnastettuna useita SDG-tavoitteita ja tulkintaan on käytetty lähteenä useampia alatavoitteita, joihin on viitattu taulukossa 4.

Taulukko 4 Keskisuurten sahojen vastuullisuustoimien ja kestävän kehityksen tavoitteiden vastaavuus. Tulkinta perustuu kestävän kehityksen tavoitteiden alatavoitteisiin, joiden viitteet ovat sulkeissa (YK Agenda 2030).

	Vastuullisuustoimet	Kestävän kehityksen tavoitteet
<b>Ekologinen vastuullisuus</b>	Tehokkuus	SDG 12, 8, 7 (SDG alatavoitteet 12.2, 8.5, 7.3)
	Uusi teknologia	SDG 13, 12, 9 (SDG alatavoitteet 13.2, 12.4, 9.4)
	Kierrättäminen	SDG 12 (SDG alatavoitteet 12.5)
	Uusiutuva bioenergia	SDG 7 (SDG alatavoite 7.2)
	Kestävä metsätalous	SDG 15 (SDG alatavoite 15.2)
	Luonnonmonimuotoisuuden huomioiminen	SDG 15 (SDG alatavoitteet 15.1, 15.5, 15.9)
<b>Sosiaalinen vastuullisuus</b>	Työterveys ja hyvinvointi	SDG 3 (SDG alatavoitteet 3.8, 3.9)
	Työturvallisuus	SDG 8 (SDG alatavoite 8.8)
	Koulutus ja tutkimustyö	SDG 9, 8, 4 (SDG alatavoitteet 9.5, 8.6, 8.8, 4.3)
	Tasa-arvoa ja kaikille samat pelisäännöt	SDG 17, 16, 10, 5 (SDG alatavoitteet 17.10, 16.5, 10.2, 5.1)
	Paikallisyhteisön arvostaminen ja tukeminen	SDG 10, 15 (SDG alatavoitteet 10.2, 15.9)
<b>Taloudellinen vastuullisuus</b>	Yrityksen kannattava liiketoiminta ja jatkuvuuden varmistaminen	SDG 8 (SDG alatavoite 8.2)
	Paikallisen talouskasvun tukeminen (mm. verot, palkat ja kantorahat)	SDG 8, 10 (SDG alatavoitteet 8.5, 8.1, 10.2)
	Hyväntekeväisyys ja sponsorointi	SDG 4, 10 (SDG alatavoitteet 4.5, 10.3)

## 6.4 Yritysvastuun kehittyminen ja tulevaisuuden odotukset

Kun tuloksia verrattiin Lantan (2010) tutkimustuloksiin, havaittiin, että sahateollisuuden vastuullisuudessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia viime vuosikymmenen aikana. Ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus nousee edelleen esille sahojen toiminnassa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastuullisuuden ei koeta olevan edelleenkaan sahatavaramarkkinoilla kilpailuetu. Merkittävin kehitys on tapahtunut yleisen vastuullisuustietoisuuden tasolla yhteiskunnassa: Vastuullisuudesta puhutaan enemmän ja kaikki sidosryhmät ovat siitä tietoisempia. Sidosryhmien vastuullisuustietoisuuden lisääntyttyä sahoilta vaaditaan nykyään vastuullisempaa toimintaa kuin ennen. Lisäksi vastuullisuus on muuttunut koskemaan kaikkia toimialoja (Heikkurinen 2010).

Lantan (2010) tuloksiin verrattuna asenteet vastuullisuutta kohtaan ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan viimeisen kymmenen vuoden aikana ja vastuullisuuden nähdään edistävän yritysten liiketoimintaa. Vastuullisuuden koetaan jopa toimivan eteenpäin päin työntävänä voimana, joka kannustaa yritystä kehittymään. Nykyään sahoilla koetaan tärkeäksi uuden kokeileminen ja toiminnan tehostaminen, koska sillä saadaan yritystoimintaa kannattavammaksi ja mahdollistetaan toiminnan jatkuminen tulevaisuudessa. Muutosvastarinta on tulosten perusteella vähentynyt sahoilla sukupolven vaihdon myötä, mikä varmasti helpottaa sahojen kehitystyötä myös vastuullisuuden parissa.

Työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat kehittyneet koko ajan parempaan suuntaan. Samoin työnkuormittavuus on vähentynyt, kun lihastyö on vaihtunut valvomotyöskentelyksi. Merkittävin muutos vastuullisuudessa on tapahtunut kuitenkin ympäristövastuun osalta. Huoli ilmastonmuutoksesta ja luonnon monimuotoisuuden vähenemisestä ovat vaikuttaneet jo nyt sahojen toimintaan useilla eri tavoilla. Sahat panostavat energiatehokkuuteen ja uusiutuvaan kotimaiseen energiaan. Tämän lisäksi metsänomistajat ovat kiinnostuneita nykyisin muustakin kuin vain maksimaalisista puunmyyntituloista, kuten suojelualueista, metsien hiilensidonnasta ja riistanhoidosta. Samaan aikaan sahojen puunostajat kilpailevat alati kiristyivistä raaka-ainemarkkinoista, joten metsänomistajien miellyttämiseksi on metsänhoitopalveluiden tarjoaminen lisääntynyt sahoilla.

Haastattelujen perusteella itsenäinen sahateollisuus ottaa tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet varovaisen positiivisin mielin vastaan. Sahatavaramarkkinat ovat viime aikoina olleet suhteellisen epävakaita, mikä luo selvästi epävarmuutta sahajohtajien tulevaisuuden odotuksiin. Sahajohtajat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että kestävä metsätalous mahdollistaa laadukkaan kotimaisen sahatavaran tuotannon tulevaisuudessakin. Sahajohtajat odottavat erityisesti puurakentamisesta sahateollisuuden uutta kysynnän edistäjää. Sahatavaran vastuullisuus, uusiutuvuus, ekologisuus ja vähähiilisyys ovat etuja tulevaisuuden rakennusmateriaalimarkkinoilla niin haastateltujen sahajohtajien kuin aikaisempien tutkimustenkin (Sipiläinen 2018) mukaan. Luonnollisuus, esteettisyys ja terveellisyys ovat tulevaisuuden trendejä, jotka nähdään tulevaisuudessa koituvan sahatavaran eduksi rakennusmateriaalimarkkinoilla (Sipiläinen 2018).

Vastuullisuusviestinnän lisääminen olisi ehdottoman tärkeää sahoille, mikä todetaan myös useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Lähtinen et al. 2016; Lantta 2010). Kuten Ketola (2005) on todennut, vastuullisuuden toteutuminen ei riitä, vaan tulokellinen vastuullisuustyö tarvitsee myös viestintää, tai muuten vastuullisuudesta ei saada irti kaikkea hyötyä. Avoimet keskusteluyhteydet ja viestintä sidosryhmille lisäisi luottamusta ja mahdollistaisi sidosryhmien ymmärtämisen. Kuten Porterin ja Kramerin (2006) tutkimuksessa todetaan, ulkopuoliset sidosryhmät eivät voi olla täysin tietoisia sahojen resursseista ja mahdollisuuksista toteuttaa vastuullisuustoimia kannattavalla tavalla. Tämän vuoksi sidosryhmille tiedottaminen on tärkeää ja erityisesti oikean tiedon viestiminen, koska muuten sidosryhmät etsivät tiedon muualta, mikä ei aina ole yrityksen edunmukaista.

Kuluttajaviestinnän lisäämisellä voisi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Kuluttajien vastuullisuustiedon lisäämisellä saataisiin kysyntää ohjattua vastuullisemmin tuotettuihin tuotteisiin, mikä taas lisäisi vastuullisesti tuotetun sahatavaran menekkiä. Yrityksissäkin tunnustettiin, että oikean tiedon saaminen kuluttajille asti olisi tärkeää, jotta kuluttajat pystyisivät arvioimaan kulutusvalintoja oikeilla lähtötiedoilla. Haastetta tähän luo se, että sahojen ja kuluttajien välissä on monia muita arvoketjun toimijoita, mm. jakelukeskuksia ja jatkojalostajia. Tämän vuoksi sahojen viestintä kuluttajille hukkuu usein pitkässä arvoketjussa (Makkonen & Sundqvist-Andberg 2017). Puutuotteiden arvoketjun yritysten yhteistyö voisi olla ratkaisu kehittää vastuullisuusviestintää kuluttajille.



Digitalisaatio mahdollistaisi tällaisen yritysyhteistyönä tapahtuvan markkinoinnin, ja samalla voitaisiin lisätä tiedonkulkua muillakin osa-alueilla, millä voisi olla positiivisia vaikutuksia toimitusketjun tehokkuuteen ja se voisi tuoda myös kustannussäästöjä (Makkonen & Sundqvist-Andberg 2017)

Tulosten perusteella sahateollisuuden yritysten toive olisi, että politiikan ohjauksen avulla voitaisiin tukea suomalaisia sahoja ja parantaa koko metsäteollisuuden mainetta. Sahateollisuus on merkittävä vientiteollisuus Suomelle, joten sen tukeminen olisi tärkeää koko kansantaloudelle. Eräs sahajohtaja ehdotti, että sahateollisuuden ja poliittisten päättäjien tulisi yhteistyössä laatia sahateollisuuden kestävä kehityksen tavoitteet, jotka ovat järkeviä ja mahdollisia toteuttaa, kuitenkin niin ettei suomalaisen sahateollisuuden kilpailukyky kärsisi. Esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä on FSC-metsäsertifiointijärjestelmä, jossa vastuullisuutta kehitetään yhdessä yritysten, ympäristöjärjestöjen sekä työntekijäliittojen ja paikallisyhteisöjen kanssa (FSC Suomi 2019).

Sahojen vastuullisuuden kehitystasosta, siten kuin tutkijat ovat sen määritelleet (mm. Heikkurinen, Halme & Laurila 2009), ei ollut yhteneväistä näkemystä. Tuloksista tulkittiin, että sahoilla vastuullisuus oli eniten reaktiivisella tasolla. Esimiehet ja työntekijät ovat tärkeässä asemassa reagoimaan operatiivisen toiminnan epäkohtiin ja kehittämään siltä osin vastuullisuutta. Sahoilla ei kuitenkaan ollut selkeää kuvaa vastuullisuustyön alullepanijoista. Toisilla sahoilla työntekijät olivat aktiivisesti mukana jo vastuullisuustavoitteiden suunnitteluvaiheessa, kun taas toisilla sahoilla työntekijät reagoivat vain omassa työssään ilmi tuleviin kehittämiskohteisiin. Proaktiivinen vastuullisuus toteutui lähinnä johtotasolla toiminnan suunnittelutyössä kuin esimies- ja työntekijätasolla. Proaktiivisesta tasosta kertoo yrityksen päätöksentekoon ja toimintaan integroitu vastuullisuuden huomioiminen, sekä se, että investoinneissa ennakoidaan vapaaehtoisesti tulevaisuuden vastuullisuusvaatimukset, esimerkiksi hiukkassuodattimien päästörajat. Enää ei aina vain odotella lakimuutoksia, ja tehdä sitten vaaditut muutokset, vaan ennakoidaan ja kehitetään toimintaa vastuullisemmaksi aina, kun se on resurssien puolesta mahdollista.

Sahojen voidaan tulkita kuitenkin olevan vielä reaktiivisella vastuullisuuden kehitystasolla, koska sahajohtajat kertoivat lähinnä odottavansa markkinoiden

kehittymistä vastuullisuutta suosivaksi, eivätkä sahayritykset tuntuneet olevan itse innokkaita ja aktiivisia tekemään työtä sahatavaramarkkinoiden kehittämiseksi. Reaktiivista tasoa tukevat myös tulokset siitä, että suurin osa sahajohtajista koki tiukentuvat vastuullisuusvaatimukset mahdollisena uhkana yrityksen kilpailukyvyllle, kun proaktiivisen tason yritysten tulisi nähdä vastuullisuus enemmänkin kilpailuetuna yritykselle (Halme & Laurila 2009).

Täydellisen proaktiivisen tason saavutettuaan sahateollisuuden seuraava vastuullisuuden kehitystaso olisi aloitteellisen vastuullisuuden taso, jossa sahat kehittäisivät ja innovoisivat vastuullisuudesta uuden kilpailuedun omaan toimintaansa (Ansoff & McDonell 1990; Heikkurinen 2010; Halme & Laurila 2009). Sahajohtajien ajatusten tasolla aloitteellinen taso voidaan jo havaita, mutta käytännön tasolla ollaan aika kaukana siitä, koska markkinat eivät vaadi vastuullisuutta, eivätkä sahat ole innokkaita vaikuttamaan sahatavaramarkkinoihin tai suuriin kuluttajamassoihin. Sahojen mukaan Suomen sahateollisuus pääsisi vastuullisuuden kehityksessä eteenpäin, jos markkinat kehittyisivät enemmän vaatimaan vastuullisuutta. Kirjallisuuden mukaan sahojen tulisi kuitenkin itse kehittää näitä markkinoita vastuullisuutta vaativiksi. Kuten Ketola (2006) linjaa, viestintä voisi olla sahoille yksi mahdollinen keino vaikuttaa itse markkinoiden kehittymiseen, eikä vain odotella niiden kehittymistä.

## **6.5 Tutkimuksen arvionti ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli saada jo aikaisempien tutkimusten tuloksien lisäksi uutta tietoa. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta oli hyvin vähän, haastateltavien vastausten suuntia oli vaikea ennakoida ja lisäksi haluttiin, että haastateltavat voisivat tuoda uusia näkökulmia aiheeseen. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla saatiin kerättyä aineistoa tarpeeksi laajasta näkökulmasta ja uusia näkökulmiakin tuli ilmi. Lisäksi haastattelun toteutus puolistrukturoituna teemahaastatteluna mahdollisti neljän erilaisen näkökulman tutkimisen samasta aineistosta.

Käytetty tutkimusmenetelmä pystyi tuomaan esille tulokset luotettavasti ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tarpeeksi laadukasta aineistoa. Vapaamuotoinen haastattelu mahdollisti sen, että johtajien mielipiteet yritys vastuutyöstä tulivat luontevasti esiin ja yrityksen vastuullisuustoimet saatiin luotettavasti ja todenmukaisesti selville. Lisäksi haastattelun vapaamuotoisuus mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät tuomaan itse haastatteluissa esiin saateollisuuden uusimpia vastuullisuusaiheita ja kertomaan heidän toiminnalleen olennaisimmista vastuullisuustoimista. Tulosten läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta pyrittiin parantamaan vielä haastateltavien suorilla lainauksilla (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Teemahaastattelumenetelmän heikkoutena mainitaan teemahaastattelun vaatima suurempi ajantarve ja korkeammat kustannukset verrattuna esim. lomaketutkimuksiin, joissa resursseja vaaditaan paljon vähemmän (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kasvokkain tai puhelimen välityksellä tapahtuvan haastattelun etuna mainitaan menetelmän joustavuus, koska tutkija pystyy tarvittaessa reagoimaan haastattelun kulkuun ja täten ehkäistä kysymyksistä johtuvat väärinymmärrykset sekä kysyä tarvittaessa selventäviä lisäkysymyksiä haastateltavalta jo haastattelun aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018, Hirsjärvi & Hurme 2008). Puolistrukturoitu teemahaastattelumenetelmä mahdollisti kysymysten esittämisen eri sanamuodoin ja kysymysten järjestyksen muokkaamisen haastattelun aikana. Haastattelun toteuttaminen puhelinhaastatteluna alensi kustannuksia ja vähensi matkustamiseen ajantarvetta. Lisäksi puhelinhaastattelun etuna mainitaan usein se, että kiireisten haastateltavien mukaan saamisen helpottuu, ja se että puhelinhaastattelu on nauhoitettavissa, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, kun tutkija voi jälkikäteen verrata omaa tulkintaansa haastateltavien ilmaisuihin (Hirsjärvi & Hurme 2008). Vaikka puhelinhaastatteluina toteutettu teemahaastattelu vaatiikin vähemmän resursseja kuin kasvokkain tehtävä haastattelu, niin puhelinhaastattelun huonoina puolina on mainittu se, ettei haastateltavaa voi nähdä, ja että haastattelussa käytetty tekniikka voi pettää, mikä voi aiheuttaa aineistoon vääristymiä, esim. ylimääräisiä tauotuksia (Hirsjärvi & Hurme 2008). Toisaalta haastateltava voi kokea puhelinhaastattelun vähemmän stressaavammaksi ja vastaukset saattavat olla todenmukaisempia, kun haastattelutilanteessa haastateltava ei koe sosiaalista painetta tai arvostelua paikalla olevasta haastattelijasta.

Tutkimuksen mahdollisina heikkouksina olivat haastattelijan kokemattomuus ja resurssien mukana tuleva tiukka aikataulu. Kokeneempi haastattelija olisi kenties pystynyt vaatimaan haastateltavilta tarkempia vastuksia haluttuihin teemoihin, mutta toisaalta haastateltavat kokivat haastattelutilanteen rennommaksi, kun haastattelijana toimi opiskelija. Aikataulun joustamattomuus osoittautui ongelmaksi, koska suunnitellun aineistonkeruun ajankohtaan osui samaan aikaan monta viikkoa kestänyt mekaanisen metsäteollisuuden lakko ja haastattelujen loppupuolella myös koronaviruksen leviämisen uhka varjosti haastatteluja. Voidaan olettaa, etteivät nämä kuitenkaan vaikuttaneet suuresti tutkimuksen tuloksiin. Korkeintaan tällainen erikoinen ajanjakso heikensi joidenkin sahajohtajien mahdollisuuksia osallistua tutkimukseen aineistonkeruajan puitteissa.

Tulokset kertovat lähinnä suomalaisten keskisuurien sahojen tämän hetken vastuullisuuden tasosta eikä tuloksia voida yleistää käytettäväksi laajemmassa skaalassa metsä- tai sahateollisuudessa. On myös mahdollista, että osallistuneet olivat enemmän vastuullisempia kuin alan muut yritykset ja olivat halukkaampia osallistua tutkimukseen. Lisäksi on huomioitava, että jokaisen haasteltavan vastaukset olivat sisällöltään hyvinkin erilaisia ja vapaasti muotoiltuja, joten tulkinta- ja luokitteluvirheet on otettava huomioon luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin alustavia tuloksia aiheesta, mutta tulosten yleistettävyyteen vaaditaan lisää tutkimusnäyttöä. Tutkimus toimii hyvänä pohjana laajemman tutkimuksen suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Tutkimuskysymys 3 eli *kestävän kehityksen tavoitteiden* osalta tutkimus olisi voitu toteuttaa eri tavalla. Nyt ongelmaksi muodostui se, etteivät yrityksen edustajat olleet tutustuneet tavoitteisiin ennalta, eikä heillä ollut siten tarpeeksi tietoa tavoitteiden sisällöistä. Nyt tutkimus mittasikin enemmän haastateltavien impulsiivisia kokemuksia heidän toiminnassaan korostuvista ksen tavoitteista ja varsinaisten tavoitteiden toteutumisen arviointi jäi tutkijan tulkinnan varaan. Haastateltaville olisi ollut hyvä antaa tavoitteet ennalta luettavaksi ja tutustuttavaksi, koska otsikoista voi päätellä hyvin vähän tavoitteiden sisällöistä. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi hyvä tutkia SDG-tavoitteiden ja niiden alatavoitteiden toteutumista yrityksissä sekä niiden harkittuja perusteluja.

Jatkotutkimuksissa olisi hyvä tutkia sahateollisuuden keskisuurien sahojen vastuullisuustyön suunnittelun tehokkuutta ja järjestelmällisyyttä verrattuna toteutuneisiin vastuullisuustoimiin. Lisäksi pidemmällä ajanjaksolla voisi tutkia vastuullisuusinvestointien ja -suunnitelmien toteutumista sekä mitata niiden tuomia hyötyjä yritykselle. Näin voitaisiin arvioida paremmin vastuullisuusstrategian ja -suunnitelmien merkitystä yritysten vastuullisuustyön onnistumisessa, ja arvioida vastuullisuustyön epäonnistumisen taustalla vaikuttaneita syitä esim. vastuullisuustyön ristiriitaisuuksia.

Jatkotutkimuksia tarvittaisiin, jo aiemmissa tutkimuksissa puutteelliseksi todetusta, pk-sahojen viestinnästä, ja siitä miten se toimiessaan muuttaisi sahataavaramarkkinoita ja teollisuusasiakkaiden käyttäytymistä. Jatkotutkimuksia tarvittaisiin myös laajemmalta perspektiiviltä. Sahataavaran arvoketjun muiden toimijoiden (esim. metsänomistajien, jatkojalostajien, loppukäyttäjien) tutkiminen olisi keino ymmärtää paremmin sahojen yritys vastuuta.

## 7. Johtopäätökset

Vastuullisuus on kasvattanut merkitystään Suomen sahateollisuuden keskisuurilla sahoilla. Sahoilla asenne vastuullisuuteen on positiivisempi kuin ennen ja vastuullisuuden koetaan tuovan enemmän taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia hyötyjä, kuten kustannussäästöjä ja hyvinvointia. Vastuullisuusvaatimukset koetaan ennemmin kehittävän yritysten toimintaa vastuullisemmaksi ja jopa tehokkaammaksi.

Sahoilla uskotaan, että vastuullisuuden integroiminen liiketoimintaan on tehokkain tapa toteuttaa vastuullisuutta keskisuurilla sahoilla, joissa resurssit ovat rajalliset. Vastuullisuudesta on muodostunut merkittävä osa sahatoiminnan suunnittelua ja jokapäiväistä toimintaa. Huolestuttavaa onkin, ettei sahoilla ollut tämän tutkimuksen perusteella vastuullisuusstrategiaa, tai varsinaisia selkeitä suunnitelmia vastuullisuustyön toteuttamiseksi. Vastuullisuusstrategian ja -suunnitelmien puuttuminen voi johtaa vastuullisuustyön epäonnistumiseen ja tehottomuuteen.

YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet eivät olleet suomalaisten keskisuurten sahateollisuusyritysten vastuullisuuden lähtökohtana, mutta sahojen vastuullisuustyö noudatteli kuitenkin SDG-tavoitteita. Sahateollisuudessa korostui etenkin seuraavat tavoitteet: SDG 3 *Terveyttä ja hyvinvointia*, SDG 8 *Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, SDG 12 *Vastuullista kuluttamista*, SDG 13 *Ilmastotekoja* ja SDG 15 *Maanpäällinen elämä*.

Suomen sahateollisuus ei ole kehittynyt kymmenessä vuodessa merkittävästi yritys vastuun näkökulmasta arvioitaessa. Sahateollisuudessa korostuu edelleen ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus, jotka ilmenevät sahoilla kestävän metsätalouden huomioimisella ja työntekijöiden hyvinvointiin panostamisella. Viimeisen kymmenen vuoden aikana ilmastonmuutos ja luonnon monimuotoisuuden suojeleminen ovat nousseet uutena näkökulmana yleiseen keskusteluun. Sahoilla kiinnitetään nykypäivänä erityisesti huomiota energiatehokkuuteen, raaka-aineen tehokkaaseen hyödyntämiseen, hiilineutraalisuuteen ja päästöttömyyteen. Lisäksi sahoilla on siirrytty suosimaan kotimaista bioenergiaa ja vähentämään fossiilisten polttoaineiden käyttöä.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että Suomen keskisuuret sahat ovat edelleen enemmän reaktiivisella vastuullisuuden kehitysasteella, koska sahojen yritysvastuu perustuu enemmän reagointiin uusien lakimuutosten ja sidosryhmien vaatimusten ilmaantuessa. Sahat eivät myöskään aktiivisesti harjoita vastuullisuusviestintää eikä sahoilla koeta olevan vastuussa sahatavaramarkkinoiden kehittymisestä vastuullisemmaksi. Lisäksi tulevaisuuden kiristyvät vastuullisuusvaatimukset koetaan jopa uhkana sahojen kilpailukyvyille. Sahat ovat kuitenkin selkeästi menossa kohti proaktiivista vastuullisuuden kehitystietä. Jo nyt sahoilla vastuullisuus on vahvasti integroitu osaksi liiketoimintaa ja se huomioidaan kaikessa toiminnassa. Proaktiivisesta vastuullisuustyöstä kertovat myös lisääntyneet vapaaehtoiset vastuullisuustoimet ja -investoinnit.

Vaikka vastuullisuus toteutuu päivittäisessä toiminnassa, niin sahat eivät kuitenkaan markkinoi vastuullisuudesta ulospäin. Sahat perustelevat viestinnän puutteita rajallisilla resursseilla, joista päällimmäisinä vaikuttaa ajan, rahan, henkilöstön ja osaamisen puute. Viestintä on tärkeä osa yritys vastuuta, koska ilman viestintää ei voida saavuttaa tehokasta vastuullisuutta, josta hyötyisi niin yritys, yhteiskunta kuin ympäristökin. Yritysvastuutyön onnistuminen vaatii, että teot, arvot ja sanat ovat linjassa keskenään.

Sahatavaran toimitusketjun eri toimijoiden yhteistyö voisi olla ratkaisu sahojen vastuullisuusviestinnän ongelmiin. SDG 17 *Yhteistyö ja kumppanuus* ei ollut merkittävä SDG-tavoite suomalaisilla sahoilla, vaikka sille annettiin kuitenkin arvoja ja potentiaalia. Metsäteollisuudessa ulkomailla SDG 17 on noussut tärkeänä tavoitteena esiin, joten Suomalaiset sahat voisivat ottaa mallia ulkomailta ja tutkia miten yhteistyöllä Suomen sahateollisuuden tilaa voitaisiin edistää.

Sukupolven vaihdoksen myötä sahoilla muutosvistarinta alkaa väistyä ja sahoilla ollaan entistä avoimempia innovointiin ja uuden kokeilemiseen. Innovointi ja kehitystyö mahdollistavat suomalaisen sahatoiminnan jatkumisen myös tulevaisuudessa. Vastuullisuudesta voi muodostua tulevaisuudessa sahoille kilpailuetu, jos sahat panostavat aktiivisesti jatkuvaan kehitykseen ja vastuullisuusviestintään. Onnistuneella vastuullisuusviestinnällä voidaan jopa suurien kuluttajamassojen ostokäyttäytymistä ja vaatimuksia muuttaa vastuullisempaan suuntaan.

## LÄHTEET

### Kirjallisuusluettelo:

Aguilar, FX. & Cai, Z. 2010. Conjoint effect of environmental labeling, disclosure of forest of origin and price on consumer preferences for wood products in the US and UK. *Ecological Economics* 70: 308–316. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2010.09.002

Ansoff, H. & McDonnell, E. 1990. *Implanting strategic management*. Prentice-Hall: London.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 99.

Baumgartner, R. J. 2019. Sustainable development goals and the forest sector—A complex relationship. *Forests*, 10(2): 152.

Burke L. & Logsdon, J. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning* 29(4): 495–502.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2):77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Carroll, A. 1996. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. International Thomson Publishing, Cincinnati.

Carroll, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 7/8: 39–48.

Chiu, S. C. & Sharfman, M. 2011. Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of Management*, 37(6): 1558-1585. DOI: 10.1177/0149206309347958



Cramer J. 2005. Company Learning about corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment* 14: 255–266.

Davis K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* 16(2): 312–322. DOI: 10.2307/255331

Dunphy, D. Griffiths, A. & Benn, S. 2003. *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge, London.

Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 1994 36 (2): 90–100.

Eskola J., Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. Painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Euroopan Komissio. 2011. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. European Commission communication, COM(2011) 681 final, Brussels, 25.10.2011. 15s.

Euroopan Komissio. 2003. Komission suositus, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. 2003/361/EY, K(2003) 1422, 6.5.2003. 3 s.+Liitteet.

Freeman, E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing, Massachusetts.

Galbreath, J. 2005. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation* vol. 25 (9): 979–987.

Galbreath, J. & Galvin, P. 2008. Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research* vol. 61 (2): 109–117.

Guimaraes, T. & Liska, K. 1995. Exploring the Business Benefits of Environmental Stewardship. *Business Strategy and the Environment* 4: 9–22.

Halme, M. Laurila, J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* (2009) 84: 325–339. DOI 10.1007/s10551-008-9712-5

Haltia, E. Valonen, M. Horne, P. Maidell, M. & Sajeve, M. 2017. PTT:n metsäalan ennuste. PTT, Esitys 3.10.2019.

Heikkurinen, P. 2010. Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17(3): 142–152. DOI: 10.1002/csr

Hetemäki, L. ja Hänninen, R. 2013. Suomen metsäalan taloudellinen merkitys nyt ja tulevaisuudessa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* – 109. vsk. – 2/2013: 191–208.

Hillman, A.J. & Keim, G.D. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22(2): 125-139.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi 2007. 464 s.

Husted, B. & De Jesus Salazar, J. 2006. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance', *Journal of Management Studies* 43(1): 75–91.

Hänninen, R. Toppinen, A. Verkasalo, E. Ollonqvist, P. Rimmler, T. Enroth, R. & Toivonen, R. 2007. Puutuoteteollisuuden tulevaisuus ja puurakentamisen mahdollisuudet. Metla, <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2007/mwp049.htm>

ICSU. 2015. Review of the Sustainable Development Goals: The Science Perspective; International Council for Science (ISSC) and International Social Science Council (ICSU). International Council for Science (ICSU): Paris, French, 2015.

Jonsson, R. Hurmekoski, E. Hetemäki, L. & Prestemon, J. 2017. What is the current state of forest product markets and how will they develop in the future?. Teoksessa: Winkel, G. (toim.), Towards a sustainable European forest-based bioeconomy – assessment and the way forward. European Forest Institute, Joensuu, Finland, 2017. 126–131 s.

Jenkins, R. 2005. Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty. *International Affairs* 81(3): 525–540.

Ketola T. 2006. Uskonto ja filosofia vastuullisen liiketoiminnan voimavaroina. Teoksessa: Ketola T. (toim.). What corporate responsibility research can give to business know-how: Values, strategies and practices. Turku School of Economics, Series KR–1:2006: 47–64.

Ketola, T. 2005. What corporate responsibility research can give to business know-how: Values, strategies and practices. Turku School of Economics, Series KR–1:2006. 296 s.

Kimmo, K. 2006. Suomen sahatavarankulutus kaksinkertaistui vuosikymmenessä. Verkkodokumentti 17.2.2006 [www.forest.fi](http://www.forest.fi)-sivustolla, Suomen Metsäyhdistys ry.

Kourula, A. & Halme, M. 2008. Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance*, 8(4): 557–570.

Kärnä, J. Juslin, H. Ahonen, V. & Hansen, E. 2001. Green Advertising: Greenwash or a True Reflection of Marketing Strategies? *Greener Management International*, 33: 59–70.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen

teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.), Jyväskylä, PS-kustannus. 28–45.

Lantta, M. 2010. Corporate responsibility in Finnish forest industry SMEs: Practice without preaching?. Helsingin yliopisto.

Li, N. Lantta, M. & Toppinen, A. 2016. Managerial Perceptions of SMEs in the Wood Industry Supply Chain on Corporate Responsibility and Competitive Advantage: Evidence from China and Finland. *Journal of Small Business Management* 54(1): 162–186.

Li, N. & Toppinen, A. 2011. Corporate responsibility and sustainable competitive advantage in forest based industry: complementary or conflicting goals? *Forest Policy and Economics* 13(2):113–123. DOI: 10.1016/j.forpool.2010.06.002

Lähtinen, K. Toppinen, A. Mikkilä, M. Toivio, M. & Suur-Uski, O. 2016. Corporate responsibility reporting in promoting social license to operate in forestry and sawmilling industries. *Forestry: An International Journal of Forest Research*, 89(5), 525-541. DOI:10.1093/forestry/cpv055

Makkonen, M. & Sundqvist-Andberg, H. 2017. Customer value creation in B2B relationships: Sawn timber value chain perspective. *Journal of Forest Economics* 29: 94–106. <https://doi.org/10.1016/j.jfe.2017.08.007>

Mäntylä, M., Syrjä, T., Vainio, A., Vehkala, M. M., & Wuori, O. (2001). Pk-yritysten ekokilpailukyky. Vaasan yliopisto, Julkaisuja 86. 181s.

McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26: 117–127.

Midttun, A. Gautesen, K. & Gjølberg, M. 2006. The Political Economy of CSR in Western Europe. *Corporate Governance* 6(4): 369–385.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy safari – The complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education Limited: Edinburgh Gate.

Miles, M. & Huberman, A. 1994. Qualitative data analysis. (2. ed.) California: Sage. 352 s.

Mitchell, R. Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management, The Academy of Management Review, 22(4): 853–886. DOI: 10.2307/259247

Montague, I. Gazal, K. A. Wiedenbeck, J. & Shepherd, J. G. 2016. Forest products industry in a digital age: A look at e-commerce and social media. Forest Products Journal, 66(1): 49–57. DOI:10.13073/FPJ-D-14-00104

Nakao, Y. Amano, A. Matsamura, K. Kenba, K. & Nakano, M. 2007. Relationship Between Environmental Performance and Financial Performance: An Empirical Analysis of Japanese Corporations. Business Strategy and the Environment 16(2): 106–119.

Orlitzky, M. Schmidt, F. & Rynes, S. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies 24(3): 403–441.

Peng, M. 2006. Global strategy. Thomson South-Western: Taunton.

Pettersson, S. & Suopajarvi, L. 2018. Sosiaalinen toimilupa kaivos-, metsä- ja matkailualalla -- Toimialojen paikallinen hyväksyttävyys Lapissa. Lapin yliopisto. 38s.

Porter M. 1985. Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance. The Free Press A Division of Macmillan: New York.

Porter, M. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review* 84(12): 78–92.

Porter, M. & van der Linde, C. 1995. Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review* 73(5): 120–134.

Pruzan P. 2001. Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review* 4: 50–64.

Reinhardt, F. 1999. Bringing Environment Down to Earth. *Harvard Business Review* 77(4): 149–157.

Räty, T. Toppinen, A. Roos, A. Riala, M. & Nyrud, AQ. 2016. Environmental policy in the Nordic wood product industry: insight into firms' strategies and communication. *Bus Strateg Environ*. 2016 25: 10–27. DOI: 10.1002/bse.1853

Siltaoja, M. 2006. Value priorities as combining core factors between CSR and reputation. *Journal of Business Ethics* 68: 91–111.

Sipiläinen, I. 2018. Toimialaraportit – Puutuoteteollisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 37/2018. 54 s.

Suomen YK-Liitto. 2017. Kestävän kehityksen tavoitteet – Agenda 2030. Suomen Yk-Liitto, Yhdistyneet Kansakunnat. Sälökarin Kirjapaino Oy, Somero. 163 s.

Tahvanainen, J. 2016. Pienten ja keskisuurten suomalaisten metsäteollisuusyritysten yritysvastuu ja sen synnyttämät mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Tauszig, J., & Toppinen, A. (2017). Towards corporate sustainability under global agenda 2030: insights from Brazilian forest companies. *BioProducts Business*, 65–76.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 204 s.

Tuppura A, Toppinen A, Jantunen A. 2013. Proactiveness and corporate social performance in the global forest industry. *International Forestry Review* 15: 112–121. DOI: 10.1505/146554813805927147

Valonen, M. Haltia, E. Horne, P. Maidell, M. ja Sajeve, M. 2020. PTT-ennuste – metsäsektori 2020 kevät. Pellervon taloustutkimuslaitos, Helsinki.

Valonen, M. Haltia, E. Horne, P. Maidell, M. ja Sajeve, M. 2019. PTT-ennuste – metsäsektori 2019 syksy. Pellervon taloustutkimuslaitos, Helsinki.

Valtionneuvosto. 2017. Valtionneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti. Valtioneuvosto VNS 1/2017 vp. 45s.

Valtionvarainministeriö 2019. Taloudellinen katsaus Syksy 2019. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:48, Helsinki.

Valtionvarainministeriö 2018. Taloudellinen katsaus Syksy 2018. Valtiovarainministeriön julkaisuja 24A/2018, Helsinki.

Varis, R. (toim.) 2017. Suomen Sahateollisuusmiesten Yhdistys ry, Varis, R. (toim.). Kirjakaari Oy, 3.painos, Keuruu. 285 s.

Vidal, N. & Kozak, R. 2008. The recent evolution of corporate responsibility practices in the forestry sector. *International Forestry Review* 10: 1–13. DOI: 10.1505/ifor.10.1.1

Williams S, Schaefer A. 2013. Small and medium-sized enterprises and sustainability: managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment* 22: 173–186. DOI: 10.1002/bse.1740

YK. 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, A/RES/70/1 General Assembly, 25.7.2015, New York.

Zadek, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. Harvard Business Review 82(12): 125–132.

### **Internet lähteet**

FSC Suomi. 2019. [www-sivusto]. Saatavissa: <http://fi.fsc.fi> [Viitattu 12.12.2019].

PEFC Suomi. 2019. [www-sivusto]. Saatavissa: [pefc.fi](http://pefc.fi) [Viitattu 12.12.2019].

Sahateollisuus. 2019. Tilastot [verkkajulkaisu]. Saatavissa: [sahateollisuus.com/tilastot/](http://sahateollisuus.com/tilastot/) [Viitattu 22.12.2019].

Tilastokeskus. 2019. Tilastot [verkkajulkaisu]. Saatavissa: [stat.fi/til/](http://stat.fi/til/) [Viitattu 15.11.2019].

Tulli. 2019. Tilastot [verkkajulkaisu]. Saatavissa: [tulli.fi/tilastot/](http://tulli.fi/tilastot/) [Viitattu 15.11.2019].

Yhdistyneet Kansakunnat. 2020. [www-sivusto]. Saatavissa: [un.org](http://un.org) [Viitattu 12.1.2020].

Suomen YK-liitto. 2020. [www-sivusto]. Saatavissa: [ykliitto.fi](http://ykliitto.fi) [Viitattu 12.1.2020].



# LIITTEET

## Liite 1 Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

#### I Haastateltavan tiedot:

1. Kuka olet ja mikä on roolisi yrityksessä?
2. Millaisia tehtäviä ja vastuita sinulle työssäsi kuuluu?

#### II Yrityksen tiedot

3. Onko yrityksellä sahatoiminnan lisäksi muuta liiketoimintaa?
4. Mikä on yrityksen kotimaan ja ulkomaan myynnin suhde? Kumpaan painotutte enemmän?
5. Mitkä ovat teidän sahalle tärkeimpiä tekijöitä kilpailukyvyn kannalta?

#### III CSR

6. Miten määrittelisit sanan ”vastuullisuus”?
7. Miten yritysvastuu huomioidaan yrityksessänne?
8. Mitkä ovat vastuullisuuden näkökulmasta tärkeimmät asiat, joihin panostatte?
9. Kenelle sidosryhmille kohdennatte vastuullisuusviestinnän? Minkä takia juuri nämä?

#### IV SDG:t ja yritysvastuu

10. Huomioidaanko SDG:t yritysvastuun suunnittelussa tai toteutuksessa?
11. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet siihen, että SDG:t ovat tulleet osaksi teidän yritysvastuuta?
12. Kuinka merkittävä yritysvastuu on yrityksenne kilpailukyvyn kannalta tällä hetkellä?

#### V Kehitys & tulevaisuus

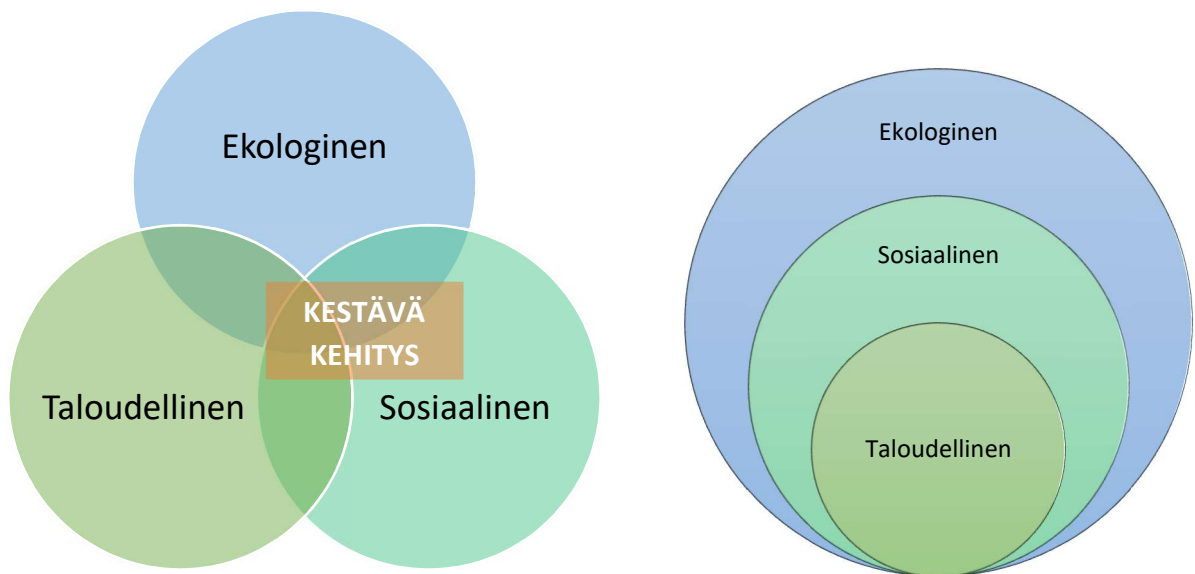
13. Miten vastuullisuuden huomiointi on muuttunut yrityksessänne tämän vuosikymmenen (v.2010-2020) aikana/työ urasi aikana?
14. Mitä trendejä on nähtävissä tulevaisuuteen?

#### Lyhennykset:

CSR = Corporate Social Responsibility

SDG = UN's Sustained Development Goals

**Liite 2: Haastatelluille näytetty havainnekuva vastuullisuuden kolmijaosta**



**Liite 3: Haastatelluille näytetty havainnekuva YK:n kestävän kehityksen tavoitteista (Lähde: YK-liitto)**

